



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AHORRISTA SOLIDARIO  
PARA EL PERIODO 2013 – 2017”**

**TESIS PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORAS:** DIANA MARIBEL CARCHIPULLA CEDILLO  
ADRIANA LUCÍA OTAVALO MEJÍA

**DIRECTOR:** ECO. VICENTE EDUARDO MÉNDEZ ROJAS

CUENCA – ECUADOR

2015



## RESUMEN

Las empresas sean lucrativas o sin fines de lucro efectúan sus operaciones – actividades en un entorno dinámico y competitivo, situación similar viven las entidades financieras que conforman el Sector Financiero Popular y Solidario en el Ecuador, entre ellas tenemos a las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. Quienes para sobrevivir en el sector cooperativo, deben incorporar paulatinamente aquellos cambios que les permitan desarrollar ventajas competitivas sobre rivales más cercanos, obteniendo con ello una mejor posición en el sector al cual va dirigido sus actividades de intermediación financiera.

Considerando la situación descrita se ha planteado un diseño de planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, previo a su elaboración; fue necesario conocer la realidad actual de la entidad financiera como: razones y propósitos de los socios fundadores para conformar la cooperativa, líneas jerárquicas, portafolio de servicios, etc. Para determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) clave se realizó un estudio del microambiente, mientras el análisis de los factores demográficos, económicos, políticos y tecnológicos sirvieron para establecer los factores externos claves (oportunidades y amenazas) además se incluye los resultados de indicadores financieros.

La información recolectada, constituyó el pilar para diseñar las estrategias más favorables, evaluadas por medio de matrices estratégicas durante el proceso de formulación de la estrategia, para concluir con la planificación estratégica. Se fijaron los objetivos deseados, sus metas y los indicadores para evaluar su nivel de cumplimiento, resumido en la aplicación del Balanced Scorecard.

**PALABRAS CLAVES:** Cooperativa de Ahorro y Crédito, Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Estrategias, Matrices Estratégicas, Mapas Estratégicos.



## ABSTRACT

Profit or Nonprofit Companies conduct their operations or activities in a dynamic and competitive environment, the same thing happens to the financial institutions which constitute the Popular, Financial and Solidarity Sector in Ecuador, among them we have the savings and credit cooperatives, associative and solidarity institutions, savings institutions and community banks. These financial entities, in order to survive in the cooperative sector they should gradually incorporate changes that allow them to develop competitive advantages over their closest rivals, thereby gaining a better position in the sector to which is led their financial intermediation.

Considering the above mentioned situation, a strategic planning has been designed for the Savings and Credit Cooperative “Ahorrista Solidario”, prior to the elaboration plan; it was necessary to know the current reality of the financial entity, such as: reasons and purposes of the founding partners to form the cooperative, lines of authority, portfolio of services, etc. And for determining the key of internal factors (strengths and weaknesses), a microenvironment study was performed; meanwhile the analysis of demographic, economic, political and technological factors served to establish the key for the external factors (opportunities and threats), and also the result of financial indicators are included.

The information gathered, was the pillar to design the most favorable strategies which were evaluated through strategic matrices during the formulation of the strategy, and concluding with a strategic planning. The desired objectives, goals and indicators were set in order to assess their level of compliance, summarized in implementing the Balanced Scorecard.

**KEYWORDS:** Cooperative Savings and Credit, Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Matrices and Strategy Maps.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	16
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA TESIS</b>	
1.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN .....	18
1.2. PROBLEMATIZACIÓN.....	20
1.2.1. Problema Central .....	20
1.2.2. Problemas Derivados .....	20
1.3. OBJETIVOS .....	21
1.3.1. Objetivo General.....	21
1.3.2. Objetivos Específicos .....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES .....	23
1.5.1. Alcance.....	23
1.5.2. Limitaciones .....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.1.1. Concepto de Planificación Estratégica .....	25
2.1.2. Principios de la Planificación Estratégica.....	26
2.1.3. Propósitos de la Planeación Estratégica.....	26
2.1.4. Beneficios de la Planificación Estratégica.....	27
2.1.5. Errores en la Planeación Estratégica .....	28
2.1.6. Modelo de Planeación Estratégica.....	28
2.1.7. Tipos de Estrategias .....	30
2.1.7.1. Estrategias de Integración.....	30
2.1.7.2. Estrategias Intensivas .....	31
2.1.7.3. Estrategias de Diversificación .....	31
2.1.7.4. Estrategias Defensivas .....	32
2.1.7.5. Estrategias Genéricas de Michael Porter .....	32
2.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	33
2.2.1. Etapa Filosófica .....	34
2.2.1.1. Misión .....	34
2.2.1.2. Visión .....	36
2.2.1.3. Valores Institucionales .....	37
2.2.1.4. Políticas .....	37
2.2.2. Etapa de Diagnóstico .....	38
2.2.2.1. Análisis del Macroambiente.....	38
2.2.2.2. Análisis del Microambiente.....	39
2.2.2.3. Análisis Organizacional .....	40
2.2.2.4. Proceso de Formulación de la Estrategia.....	41



<b>2.2.3. Etapa Operativa</b> .....	59
2.2.3.1. Objetivos .....	59
2.2.3.2. Metas e Indicadores .....	60
<b>2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	62
2.3.1. Metodología del Cuadro de Mando Integral .....	62
2.3.2. Beneficios de Implementar el Cuadro de Mando Integral .....	64
2.3.3. Definición de Mapas Estratégicos .....	65

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

<b>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	66
<b>3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	66
<b>3.2.1. Recolección de la Información</b> .....	66
3.2.1.1. Técnicas Cuantitativas .....	66
3.2.1.2. Técnicas Cualitativas .....	67
3.2.1.3. Diseño de Encuestas .....	67
3.2.1.4. Diseñar Muestra .....	68
<b>3.2.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b> .....	71

### **CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS SITUACIONAL**

<b>4.1. ANTECEDENTES COOPERATIVA “AHORRISTA SOLIDARIO”</b> .....	72
4.1.1. Reseña Histórica .....	72
4.1.2. Estructura Organizacional .....	73
<b>4.1.3. Servicios que Ofrece</b> .....	76
4.1.3.1. Captaciones .....	76
4.1.3.2. Colocaciones .....	78
4.1.3.3. Otros servicios .....	78
<b>4.2. ETAPA FILOSÓFICA</b> .....	79
<b>4.2.1. Misión</b> .....	79
4.2.1.1. Misión anterior .....	79
4.2.1.2. Misión propuesta .....	80
<b>4.2.2. Visión</b> .....	80
4.2.2.1. Visión anterior .....	80
4.2.2.2. Visión propuesta .....	80
4.2.3. Valores Institucionales .....	81
4.2.4. Políticas .....	81
<b>4.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO</b> .....	82
<b>4.3.1. Análisis del Macroambiente</b> .....	82
4.3.1.1. Aspectos Demográficos .....	82
4.3.1.2. Condiciones Económicas .....	85
4.3.1.3. Factores Políticos, Legales y Regulatorios .....	90
4.3.1.4. Factores Tecnológicos .....	92



<b>4.3.2. Análisis del Microambiente</b> .....	93
4.3.2.1. Proveedores .....	93
4.3.2.2. Clientes .....	94
4.3.2.3. Competencia.....	97
4.3.2.4. Organismos de Control .....	98
<b>4.3.3. Análisis Organizacional</b> .....	102
4.3.3.1. Análisis del Talento Humano .....	102
4.3.3.2. Análisis del Área Administrativa y Financiera .....	106
 <b>CAPÍTULO V: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: PROPUESTA DEL DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	
<b>5.1. ETAPA DE APORTACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	112
5.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	113
5.1.2. Matriz de Perfil Competitivo .....	114
5.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	116
<b>5.2. ETAPA DE AJUSTE</b> .....	117
5.2.1. Matriz FODA .....	117
5.2.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción .....	120
5.2.3. Matriz Interna – Externa .....	123
5.2.4. Matriz de la Estrategia Principal .....	124
<b>5.3. ETAPA DE DECISIÓN</b> .....	125
5.3.1. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa .....	125
 <b>CAPÍTULO VI: ETAPA OPERATIVA</b>	
<b>6.1. OBJETIVOS</b> .....	128
6.1.1. Objetivos Generales.....	128
6.1.2. Objetivos Específicos .....	129
<b>6.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	145
6.2.1. Mapa Estratégico para COAC “AHORRISTA SOLIDARIO” .....	146
6.2.2. Tablero Comando .....	148
 <b>CONCLUSIONES</b> .....	152
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	154
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	155
<b>ANEXOS</b> .....	159



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1:</b> Resumen de las estrategias con sus respectivas subcategorías. ....	33
<b>Tabla 1.2:</b> Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar.....	36
<b>Tabla 1.3:</b> Los siete componentes del Macroambiente. ....	38
<b>Tabla 1.4:</b> Pasos para construir la Matriz de Evaluación del Factor Externo ....	43
<b>Tabla 1.5:</b> Pasos para elaborar una Matriz de Evaluación del Factor Interno. ..	45
<b>Tabla 1.6:</b> Proceso para la elaboración de la matriz FODA. ....	48
<b>Tabla 1.7:</b> Pasos para construir la Matriz PEYEA.....	50
<b>Tabla 1.8:</b> Características y estrategias por cuadrante en la matriz PEYEA.....	50
<b>Tabla 1.9:</b> Cuadrantes de la matriz Boston Consulting Group.....	53
<b>Tabla 1.10:</b> Características de cada cuadrante de la matriz de la Estrategia Principal. ....	56
<b>Tabla 1.11:</b> Pasos para llevar a cabo una MPEC .....	58
<b>Tabla 1.12:</b> Características de las metas.....	61
<b>Tabla 1.13:</b> Porcentaje socios – clientes con respecto a la matriz de COAC “Ahorrista Solidario” y sucursales.....	69
<b>Tabla 1.14:</b> Distribución de la muestra .....	70
<b>Tabla 1.15:</b> Número de empleados por agencia.....	70
<b>Tabla 1.16:</b> Funciones a desarrollar por el contador y auxiliar contable.....	75
<b>Tabla 1.17:</b> Funciones a desarrollar por el oficial de crédito y cajero.....	75
<b>Tabla 1.18:</b> Plazos y Tasas de Interés para los depósitos a plazo fijo periodo 2014. 77	77
<b>Tabla 1.19:</b> Edades mayor concentración población en la provincia del Azuay (2010). ....	82
<b>Tabla 1.20:</b> Distribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos. 83	83
<b>Tabla 1.21:</b> Tasa de Desempleo del Ecuador a septiembre – 30 de 2014 .....	86
<b>Tabla 1.22:</b> Inflación Anual del Ecuador de enero 2014 – septiembre 2014 .....	88
<b>Tabla 1.23:</b> Tasas de Interés Activa y Pasiva de enero – octubre 2014.....	89
<b>Tabla 1.24:</b> Intervalos de segmentación .....	99
<b>Tabla 1.25:</b> Tasas de Interés por servicio COAC “Ahorrista Solidario”.....	100
<b>Tabla 1.26:</b> Capital de Trabajo .....	106
<b>Tabla 1.27:</b> Índice Circulante.....	107
<b>Tabla 1.28:</b> Nivel de Endeudamiento .....	108
<b>Tabla 1.29:</b> Capital Propio o Razón de Autonomía .....	108
<b>Tabla 1.30:</b> Rendimiento sobre el Patrimonio .....	109
<b>Tabla 1.31:</b> Rendimiento sobre el Activo .....	109
<b>Tabla 1.32:</b> Índice de Morosidad de la Cartera de Créditos Total.....	110
<b>Tabla 1.33:</b> Índice de Morosidad por crédito .....	111
<b>Tabla 1.34:</b> Índice de Activos Productivos .....	111
<b>Tabla 1.35:</b> Matriz Evaluación Factores Externos para COAC “Ahorrista Solidario” .....	113



<b>Tabla 1.36:</b> Matriz Perfil Competitivo para la COAC “Ahorrista Solidario”. .....	115
<b>Tabla 1.37:</b> Matriz Evaluación Factores Internos de la COAC “Ahorrista Solidario”. .....	116
<b>Tabla 1.38:</b> Matriz FODA de la COAC “Ahorrista Solidario”. .....	117
<b>Tabla 1.39:</b> Matriz PEYEA para COA “Ahorrista Solidario”. .....	120
<b>Tabla 1.40:</b> Matriz Interna – Externa para la COAC “Ahorrista Solidario”. .....	123
<b>Tabla 1.41:</b> Matriz de la Estrategia Principal para la COAC “Ahorrista Solidario”. 124	
<b>Tabla 1.42:</b> Listado de posibles estrategias para COAC “Ahorrista Solidario”. .....	125
<b>Tabla 1.43:</b> Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa COAC “Ahorrista Solidario”. .....	126
<b>Tabla 1.44:</b> Presupuesto por objetivo estratégico periodo 2013 – 2017. ....	143
<b>Tabla 1.45:</b> Presupuesto anual. ....	144
<b>Tabla 1.46:</b> Cronograma de aplicación. ....	144
<b>Tabla 1.47:</b> Tablero Comando. ....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1:</b> Modelo Integral de Planificación Estratégica. ....	29
<b>Figura 1.2:</b> Definición del negocio. ....	35
<b>Figura 1.3:</b> Componentes Básicos de una misión. ....	35
<b>Figura 1.4:</b> Esquema integral para la formulación de la estrategia. ....	42
<b>Figura 1.5:</b> Formato básico de la Matriz de Evaluación del Factor Externo. ....	44
<b>Figura 1.6:</b> Formato básico de la Matriz de Perfil Competitivo. ....	44
<b>Figura 1.7:</b> Formato básico de la Matriz de Evaluación del Factor Interno. ....	46
<b>Figura 1.8:</b> Las cuatro estrategias que desarrolla la matriz FODA. ....	47
<b>Figura 1.9:</b> Diseño de la Matriz FODA. ....	48
<b>Figura 1.10:</b> Cuadrantes de la Matriz PEYEA. ....	49
<b>Figura 1.11:</b> Diseño de la matriz PEYEA. ....	51
<b>Figura 1.12:</b> Matriz Boston Consulting Group. ....	52
<b>Figura 1.13:</b> Relación entre el ciclo de vida de un producto y la matriz BCG. ..	54
<b>Figura 1.14:</b> La Matriz Interna y Externa (IE) .....	55
<b>Figura 1.15:</b> La Matriz de la Estrategia Principal. ....	56
<b>Figura 1.16:</b> Formato básico de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa. ....	59
<b>Figura 1.17:</b> Criterios en los que se basan los objetivos .....	60
<b>Figura 1.18:</b> Las cuatro Perspectivas de un Balance Scorecard. ....	63
<b>Figura 1.19:</b> Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario” 73	
<b>Figura 1.20:</b> Valores Institucionales de COAC “Ahorrista Solidario”. ....	81
<b>Figura 1.21:</b> Distribución COAC por cada 100 mil PET (Personas edad trabajar.) .....	85
<b>Figura 1.22:</b> Proceso de la Formulación de la Estrategia. ....	112



<b>Figura 1.23:</b> Flujograma recuperación de cartera vencida.....	132
<b>Figura 1.24:</b> Flujograma Concesión de Créditos COAC “Ahorrista Solidario”.	139
<b>Figura 1.25:</b> Mapa estratégico COAC “Ahorrista Solidario”. .....	147
<b>Figura 1.26:</b> Flujograma para la Evaluación de las Estrategias .....	151

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1:</b> Distribución de empleados por agencia .....	71
<b>Gráfico 1.2:</b> Distribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos.....	84
<b>Gráfico 1.3:</b> Tasa de Desempleo del Ecuador de marzo 2013 a septiembre de 2014	86
<b>Gráfico 1.4:</b> Inflación Anual de enero 2014 – septiembre de 2014.....	88
<b>Gráfico 1.5:</b> Tasas de Interés Activa y Pasiva de enero – octubre 2014.....	89
<b>Gráfico 1.6:</b> Clasificación de empleados de COAC “Ahorrista Solidario” por género.....	106
<b>Gráfico 1.7:</b> Representación gráfica de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.....	122



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

*Diana Maribel Carchipulla Cedillo*, autor/a de la tesis “Planificación Estratégica aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito AHORRISTA SOLIDARIO para el periodo 2013 – 2017”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 25 de febrero de 2015.

---

Diana Maribel Carchipulla Cedillo

C.I: 0302117320



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

*Adriana Lucía Otavalo Mejía*, autor/a de la tesis “Planificación Estratégica aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito AHORRISTA SOLIDARIO para el periodo 2013 – 2017”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 25 de febrero de 2015.

Adriana Lucía Otavalo Mejía

C.I: 0106555675



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

*Diana Maribel Carchipulla Cedillo*, autor/a de la tesis “Planificación Estratégica aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito AHORRISTA SOLIDARIO para el periodo 2013 – 2017”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 25 de febrero de 2015.

Diana Maribel Carchipulla Cedillo

C.I: 0302117320



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

*Adriana Lucía Otavalo Mejía*, autor/a de la tesis “Planificación Estratégica aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito AHORRISTA SOLIDARIO para el periodo 2013 – 2017”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 25 de febrero de 2015.

*Adriana Lucía Otavalo Mejía*

C.I: 0106555675



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco primeramente a Dios por todas las bendiciones recibidas, al Econ. Vicente Méndez que nos orientó en el desarrollo de la tesis, a mi familia y amigos que con su comprensión y colaboración me impulsaron a seguir adelante e hicieron posible el logro de esta tesis.*

***Diana Carchipulla***

*A Dios por la fortaleza y sabiduría para concluir con éxito mis estudios.*

*Al Economista Vicente Méndez por cada uno de los consejos recibidos durante el desarrollo de nuestra tesis.*

*A mis padres y familia por su ayuda incondicional y esfuerzos a pesar de los obstáculos presentes.*

***Adriana Otavalo***



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**DEDICATORIA**

*Dedico la tesis a Dios por darme la vida y las fuerzas para alcanzar esta meta. A mis padres y hermanos en especial a mi madre quien es la razón de que cada día me supere más, quien con su esfuerzo y apoyo incondicional me permite seguir alcanzando mis metas a pesar de varios obstáculos que se presentaron.*

***Diana Carchipulla***

*A Dios por guiarme cada día de mi vida, a mis angelitos, padres y toda mi familia al brindarme su confianza y apoyo cuando se desvelaban junto a mí durante mis años de estudio, inculcándome principios y valores necesarios en mi vida profesional*

***Adriana Otavalo***



## INTRODUCCIÓN

La cooperativa de ahorro y crédito “Ahorrista Solidario” lleva desempeñado sus actividades de intermediación financiera nueve años en las provincias de Azuay y Guayas, se enfrenta a problemas de liquidez generados principalmente por los altos índices de cartera vencida.

La planificación estratégica aplicada a COAC “Ahorrista Solidario” para los periodos 2013 – 2017, tiene como propósito orientar los esfuerzos, iniciativas, objetivos hacia la visión de la entidad, siendo necesario la utilización de herramientas que coadyuven y la participación activa de los empleados durante el proceso de cambio.

Se ha dispuesto la realización de seis capítulos conformados por diversos temas, para efectuar el diseño de la Planificación Estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito “Ahorrista Solidario” durante el periodo 2013 – 2017, distribuidos de la siguiente manera:

En el **capítulo I** encontraremos las razones, justificaciones y finalidad del ¿por qué se escogió la aplicación de la planificación estratégica a una cooperativa de ahorro y crédito?

El objetivo del **capítulo II** es aclarar y afianzar conceptos básicos del proceso de planificación estratégica, mapas estratégicos, cuadro de mando integral utilizados durante el desarrollo del tema de tesis.

En el **capítulo III** se describe la metodología seguida en la investigación, es decir las técnicas, tipo de muestreo utilizado para recolectar información y determinar el número de socios – clientes y empleados para aplicarles la encuesta respectiva.



Se desarrolla en el **capítulo IV** un análisis integral de la situación de la entidad financiera en estudio, con la finalidad de precisar en base a resultados reales cuáles son sus verdaderos factores internos y externos claves de éxito.

La finalidad del **capítulo V** es seleccionara las estrategias más atractivas para COAC “Ahorrista Solidario”, aquellas que consoliden las fortalezas, eviten las debilidades, aprovechen las oportunidades, reduzcan las amenazas y desarrollen características únicas sobe sus competidores.

En el **capítulo VI** se detallan como las estrategias seleccionadas van a cumplir con las metas establecidas para los objetivos estratégicos de las perspectivas: financiera, socios – clientes, procesos internos y aprendizaje – crecimiento, los parámetros de evaluación (construcción del Cuadro de Mando Integral), el presupuesto correspondiente necesario para ejecutar las estrategias.



## CAPITULO I INTRODUCCIÓN A LA TESIS

### 1.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.”<sup>1</sup>

Las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”, son prestar servicios financieros en un entorno dinámico, es decir está sujeta a cambios en cuanto a leyes, políticas y normas dictaminadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), para un adecuado control de sus actividades garantizando el bienestar de sus socios y clientes.

El desarrollo de la tecnología y el manejo de la información son cambios importantes, que permiten a una cooperativa ser eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades, COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”, en lo referente a estos cambios, se diría que es deficiente al manejar inadecuadamente la tecnología, afectando su crecimiento.

Se debe enfatizar que actualmente la cooperativa planifica de manera informal sus actividades, provocando que no se defina claramente sus objetivos y estrategias, ni se desarrollen nuevas fortalezas, ni se detecten oportunidades que la beneficien.

Entre los problemas derivados que afronta la Cooperativa, debido a la planificación informal, están los relacionados con la fijación inadecuada de sus estrategias, provocando así una subestimación de las debilidades y

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. 2011. Pág. 22



amenazas, que pueden afectarla o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Otro problema evidente es la alta morosidad que tienen los deudores de la cooperativa, proveniente de la inadecuada organización en el proceso de colocación de la cartera, desde de la recepción de documentos (falencias en el llenado de documentos y pagarés) hasta el desembolso del efectivo concedido, limitando el proceso de recuperación de los créditos

Por último al no contar con herramientas que permitan la revisión y retroalimentación del desempeño de la Cooperativa y el cumplimiento de sus metas y objetivos, no se podrán ejecutar medidas correctivas que faciliten la adecuada toma de acciones, ni determinar los responsables.

COAC “AHORRISTA SOLIDARIO” está expuesta fundamentalmente a los siguientes riesgos con consecuencias económicas y sociales:

- ✚ **El riesgo de Liquidez:** Incapacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones como retiro de ahorros de los socios, entrega de créditos, pagar deudas contraídas con otras instituciones, etc.
- ✚ **Riesgo de Crédito:** Incumplimiento de obligaciones contraídas por el deudor.
- ✚ **Riesgo de Mercado:** Pérdida de valor de los activos, provocado por variaciones en las condiciones de mercado.
- ✚ **Riesgo Legal:** Incumplimiento de las leyes, reglamentos, etc., ocasionando sanciones dictaminadas, por los organismos de control.

Analizando detenidamente cada uno de los problemas que se explicaron, vemos fundamental contar con una planificación formal, lográndola a través del diseño de un plan estratégico, que nos permitirá establecer los objetivos y estrategias básicas para lograr dichos propósitos. La



herramienta a utilizar para la retroalimentación o feedback es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Al fusionar el Cuadro de Mando Integral y los mapas estratégicos, nos proporcionarán el marco visual para integrar los objetivos de la cooperativa en las cuatro perspectivas.

## **1.2. PROBLEMATIZACIÓN**

### **1.2.1. PROBLEMA CENTRAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”, ubicada en San Gabriel de la parroquia Chaucha del cantón Cuenca, provincia del Azuay no cuenta con una planificación formal, y está administrada de forma experimental, situación que obstaculiza el planteamiento claro de su misión, visión, objetivos y estrategias.

### **1.2.2. PROBLEMAS DERIVADOS**

COAC “Ahorrista Solidario”, se enfrenta a los siguientes problemas derivados del principal:

1. Desconocimiento de los directivos sobre herramientas tecnológicas y gerenciales que permitan la retroalimentación y progreso en la toma de decisiones basadas en información real y actual.
2. Alta morosidad por no aplicar oportunamente políticas apropiadas de concesión, verificación, seguimiento y recuperación de la cartera de créditos.
3. Planteamiento inadecuado de sus estrategias relacionadas directamente con el giro normal de la cooperativa, como es el caso del departamento de créditos y cobranzas.



### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO” para el periodo 2013 – 2017, con la finalidad de que los representantes y todo el personal, que labora en la institución conozcan y ejecuten las actividades necesarias para hacer frente a los constantes cambios. Así como brindar una imagen confiable a sus socios y clientes.

#### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Diseñar herramientas que permitan la retroalimentación mediante la utilización de Mapas Estratégicos y Balanced Scorecard.
- ✚ Identificar indicadores que faciliten la evaluación de cada uno de los departamentos de acuerdo con los objetivos planteados.
- ✚ Elaborar matrices estratégicas necesarias, las cuales nos brinden información real y confiable, para la identificación de aquellos departamentos que presenten falencias.

### 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las situaciones del entorno son cada día más rigurosas, de allí que se generan nuevos retos para la permanencia de las instituciones financieras, todo esto crea la necesidad de planificar los recursos de manera más eficiente y desarrollar nuevas habilidades que propicien ventajas sobre sus competidores.

El presente trabajo de tesis es un requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. El tema seleccionado para ésta investigación, es el diseño de un plan estratégico aplicado a una cooperativa de ahorro y



crédito. Los conocimientos teórico – práctico adquiridos durante toda nuestra formación académica, nos ha permitido desarrollar y aplicar el tema dentro de una institución financiera. Cabe destacar que la planificación estratégica facilita el desarrollo de planes para cada área funcional, mejora la comunicación entre departamentos, es decir, mejora el desempeño de la organización, al conocer sus factores claves y en los cuales hay que trabajar.

La planificación estratégica en la mayoría de los casos va acompañada de cambios estructurales, donde el lapso de tiempo y la inversión son esenciales en los procesos de formulación, ejecución y evaluación de líneas de acción, que a su vez incluya la construcción de las matrices estratégicas.

En nuestro país existe un sin número de cooperativas de ahorro y crédito dedicadas principalmente a captar recursos y conceder créditos a sectores de la sociedad que no pueden acceder a estos servicios en otras instituciones financieras (bancos, mutualista), básicamente por las restricciones impuestas cuando se solicita un crédito. Las COACs deben cumplir las leyes y reglamentos impuestos por los órganos de control, con el propósito de salvaguardar los fondos de los socios y clientes.

El argumento básico para el desarrollo de la planificación estratégica radica en que el rumbo de la organización se ve atado a la intuición y experiencia de sus directivos, sin estar sometido a un punto de vista más objetivo.

El proceso permitirá involucrar y comprometer a los empleados, en la consecución de los objetivos que se propongan, mediante planes de acción que indican lo que se hará, el tiempo y los recursos a utilizar.



Las posibilidades de desarrollo de la investigación, en un posterior cumplimiento son factibles, por cuanto existe la colaboración de los representantes de la cooperativa, al facilitar la información necesaria.

## 1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES

### 1.5.1. ALCANCE

Esta investigación se orienta al diseño de planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario” para el periodo 2013 – 2017, mediante la aplicación del Matrices Estratégicas y Balanced Scorecard.

Abarca los departamentos de contabilidad, créditos y cobranzas, además involucra al gerente, comité de crédito y asesor jurídico, de quienes se recabará la información necesaria. No incluye ni la implantación ni el seguimiento posterior de los resultados de los indicadores. El análisis de las correcciones será competencia de los directivos y del personal que labora en la cooperativa.

### 1.5.2. LIMITACIONES

La investigación está delimitado en un estudio analítico “estudio destinado a analizar las relaciones existentes entre dos o más variables”<sup>2</sup> de un caso real sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”, por la confidencialidad de la información suministrada por la cooperativa, los valores de las metas se expresarán con valores porcentuales para los parámetros considerados.

---

<sup>2</sup> <http://www.austral.edu.ar/cienciasbiomedicas/files/2012/09/ANEXO1.pdf>



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Para concluir, se puede considerar como otra limitación la disponibilidad de tiempo de los socios a los cuales se les aplicó los instrumentos de estudio, para recabar la información



## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 2.1.1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica ha sido abordada por varios autores con diferentes puntos de vista. A continuación se considera los conceptos de dos autores, en quienes se han encontrado algunas similitudes:

La planificación estratégica es un proceso, que establece las directrices para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización, luego de un análisis pormenorizado de aspectos tanto internos como externos, de efectos positivos y/o negativos. En este análisis se debe incluir indicadores destinados a medir y evaluar el desempeño (financiero y laboral) de la empresa. (Muñiz, 2009, p. 27)

Mientras Gabriel Baca la define como una herramienta que permite visualizar y alcanzar el futuro deseado de una empresa, siendo necesario determinar estrategias, proyectos, etc., para anticiparse a los cambios en el mercado que alterarán su participación en el mismo; a través de ésta situación se podrá conseguir nuevas ventajas competitivas, afianzar o perder las ya existentes (Baca, 2013, p. 97).

Analizado los dos puntos de vista, concluimos que los conceptos se complementan entre sí, por ésta razón, se han extraído elementos importantes, incorporándolos en nuestra perspectiva. Por lo tanto la planificación estratégica es un proceso integral, cuyo propósito es encaminar a las organizaciones lucrativas y no lucrativas, hacia su visión empresarial. Durante este proceso se debe considerar dos aspectos fundamentales:



El primero de ellos es, la aplicación de herramientas de gestión (Balanced Scorecard) destinadas a evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el segundo aspecto es la participación y compromiso de todos los empleados.

### 2.1.2. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una planificación estratégica debe apoyarse en los siguientes principios (García & Valencia, 2007, pp. 12 - 13).

- ✚ La planificación debe ser *objetiva*, es decir, fundamentarse en situaciones reales.
- ✚ Debe *adaptarse* a los cambios del entorno dinámico.
- ✚ Debe ser *medible* en términos cualitativos y cuantitativos.
- ✚ La planificación es proceso *sistémico*, es decir, considera a la organización como un todo.
- ✚ La planificación estratégica debe ser *viable*, es decir realizable en un periodo de tiempo establecido, considerando los recursos disponibles.
- ✚ Para su desarrollo se necesario la *participación* de todos los empleados.

### 2.1.3. “PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”<sup>3</sup>

Los propósitos de llevar a cabo una planificación estratégica dentro de una empresa son:

---

<sup>3</sup> Álvarez, M., 2006. Manual de Planeación Estratégica. México: Panorama. Página 28. Disponible en:<http://books.google.com.ec/books?id=NKbFooXrnyQC&pg=PA28&dq=prop%C3%B3sitos+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ei=SCI2VIW1H4SmNu2igrK&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=prop%C3%B3sitos%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>. (Consultado el 2 de marzo de 2014)



- ✚ Contar con una metodología práctica que permita formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias
- ✚ Orientar los esfuerzos hacia el fortalecimiento de su visión, misión, objetivos y posición competitiva.
- ✚ Desarrollar objetivos específicos de cada departamento o división acordes con la visión y misión del negocio.
- ✚ Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

#### 2.1.4. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los beneficios de implementar la planificación estratégica en una organización, se encuentran resumidos en los siguientes (Navajo, 2009, p. 33):

- ✚ Permite a la empresa anticiparse a los cambios que se presenten, al analizar aspectos de su entorno.
- ✚ Identifica y selecciona aquellas actividades, estrategias, medidas, etc., esenciales en el cumplimiento de los objetivos, con el propósito de canalizar hacia esas acciones todos los esfuerzos y recursos disponibles (financieros, económicos, humanos, materiales y tecnológicos).
- ✚ Evita destinar recursos en actividades que no están alineadas con los objetivos estratégicos.
- ✚ Mejora la comunicación interna entre directivos y empleados de la empresa, dando paso a una apropiada interacción, que incentive su participación en la toma de decisiones.
- ✚ Vigila el desempeño de los empleados, a través del cumplimiento de los objetivos, permitiendo aplicar medidas correctivas a los responsables.



### 2.1.5. ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los errores más comunes incurridos por los gerentes o responsables de una organización, al inicio, durante y después del proceso de planificación estratégica se detallan a continuación (David, 2003, p. 18). .

- ✚ Declaración confusa de la misión y visión de la institución, al ser la línea base para la planificación.
- ✚ Implantación de estrategias exitosas seguidas por los competidores, sin analizar las necesidades de la empresa y clientes.
- ✚ Prescindir de la participación y colaboración del talento humano en el proceso de planificación estratégica, desde el momento que se decide contratar los servicios de una persona especializada.
- ✚ Pensar que la socialización de los resultados preliminares y finales obtenidos de la planificación, estén dirigidos únicamente a los gerentes y jefes departamentales o de división, dejando de lado a los demás empleados y colaboradores que integran la organización.

### 2.1.6. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Consideramos apropiado aplicar para nuestro estudio el proceso de planificación estratégica planteada por Fred David, al ser un procedimiento sencillo de comprender, está dividido en tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

**Formulación de la Estrategia:** Recaba información auténtica sobre la empresa, inicia por la visión, misión y valores, continúa con los análisis: interno (auditoría interna) y externo (auditoría externa) de los cuales se extraen las fortalezas – debilidades y oportunidades – amenazas respectivamente. Con los resultados obtenidos se procede a definir los objetivos estratégicos que se desean alcanzar y finaliza con la aplicación

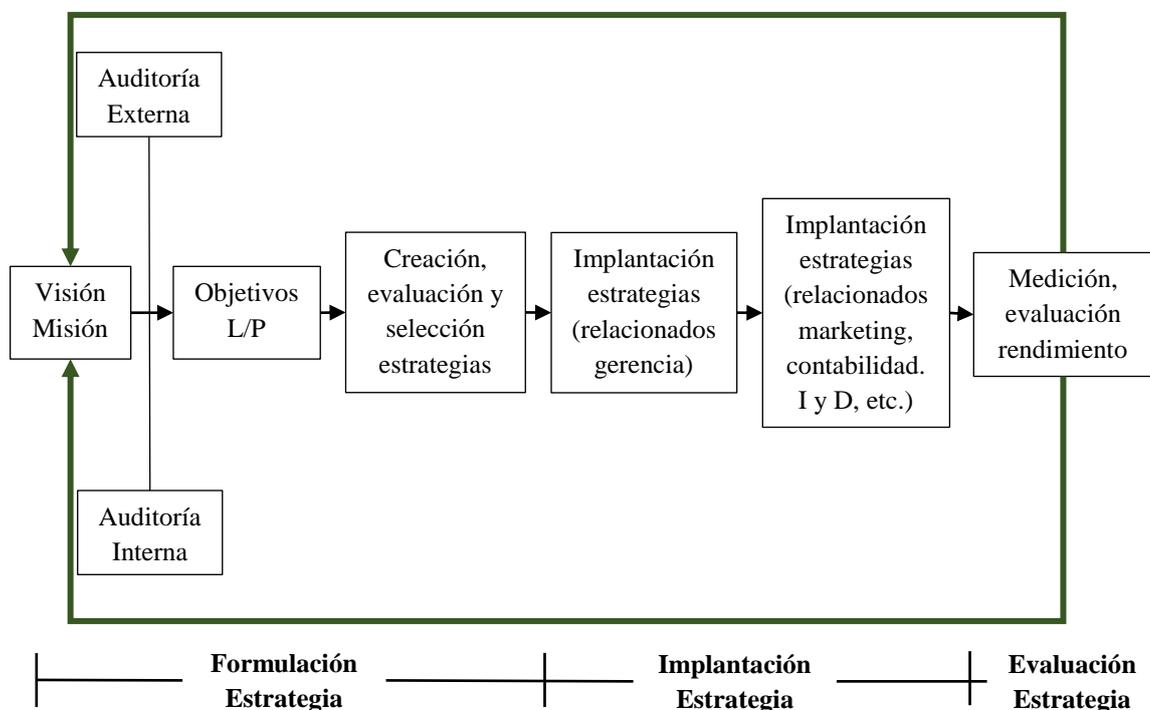


de distintas matrices que permiten el diseño y selección de las estrategias más convenientes para la empresa.

**Implantación de las Estrategias:** El siguiente paso es la implantación de las estrategias seleccionadas para cada una de las áreas de la organización, por ejemplo: gerencia, marketing, contabilidad, talento humano, investigación y desarrollo si es una empresa industrial entre otros.

**Evaluación de las Estrategias:** Finaliza con la medición y evaluación de los resultados obtenidos (incrementos en la rentabilidad, productividad, mayor efectividad en la ejecución de los procedimientos internos, etc.), siendo necesario la aplicación de herramientas gerenciales (Cuadro de Mando Integral), para llevar a cabo la finalidad de la etapa. La figura 1.1 se visualiza las etapas de formulación, implantación y evaluación de la estrategia con sus respectivos componentes.

Figura 1.1: Modelo Integral de Planificación Estratégica.



Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica



### 2.1.7. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Es fundamental conocer las diferentes connotaciones del concepto de estrategia, antes de llevar a cabo una clasificación.

Son caminos necesarios de emprender en los distintos niveles que integran una organización (corporativo, negocios, funcional y operativo), para cumplir los objetivos planteados (Ramos & Sánchez, 2013).

Son rutas de actuación propuestas, destinadas a alcanzar los objetivos fijados por una organización. Parte de iniciativas lógicas y creativas, necesarias para crear el elemento sorpresa frente a sus competidores directos identificados (Roig, 2011, p. 138).

Hoy en día, las empresas pueden optar por múltiples estrategias o una combinación entre las mismas, de acuerdo a sus necesidades, a continuación se realiza una “clasificación de las estrategias”<sup>4</sup>:

#### 2.1.7.1. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Llamadas también como estrategias de integración vertical, su objetivo es obtener el control sobre los distribuidores, proveedores y competidores.

- ✚ **Integración hacia delante:** Obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o vendedores minoristas.
- ✚ **Integración hacia atrás:** Busca la obtención de la propiedad o aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
- ✚ **Integración horizontal:** Busca la propiedad o aumento del control sobre los competidores, convirtiéndose en la estrategia de crecimiento más aplicada en muchas industrias por sus exitosos resultados.

---

<sup>4</sup> David, F., 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9na ed. México: Pearson Educación. Página 159 - 173



### 2.1.7.2. ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Tienen como finalidad desarrollar esfuerzos para mejorar la posición competitiva de empresa en el mercado.

- ✚ **Penetración en el mercado:** Aumentar la participación de los productos/servicios presentes en los mercados a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.
- ✚ **Desarrollo de mercados:** Venta de los productos o servicios presentes de una empresa en nuevas áreas geográficas, distintas a las actuales.
- ✚ **Desarrollo de productos:** Mejoramiento o modificación de los productos/ servicios, lo que implica grandes inversiones en investigación y desarrollo. Las maniobras más utilizadas son: añadir nuevas características y ampliar la línea de productos.

### 2.1.7.3. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Actualmente no son tan utilizadas por los riesgos que conlleva dirigir distintas actividades.

- ✚ **Diversificación Concéntrica:** Incorporar productos o servicios nuevos, pero relacionados con los productos – servicios que ofrece actualmente la empresa.
- ✚ **Diversificación horizontal:** La adición de productos y/o servicios nuevos, pero no relacionados con la cartera de productos (servicios) existentes, diseñados para los clientes actuales.
- ✚ **Diversificación de conglomerados:** La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, diseñada para clientes potenciales.



#### 2.1.7.4. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- ✚ **Recorte de gastos:** o estrategia de reorganización ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
- ✚ **Enajenación:** Es la venta de una división o parte de una empresa. Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.
- ✚ **Liquidación:** es la venta en partes de todos los activos por su valor tangible, por lo tanto, se convierte en una estrategia difícil de seguir emocionalmente porque reconoce la derrota de la organización.

#### 2.1.7.5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Fueron planteadas por Michael Porter con la finalidad de conseguir a través de ellas ventajas competitivas. Estas son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Colina, 2009, p. 8):

- ✚ **Liderazgo en costos:** el resultado esperado con la aplicación de ésta estrategia es: obtener costos bajos en el proceso de producción, posibilitando el aumento en los niveles de ventas por un precio bajo.
- ✚ **Diferenciación:** plantea que, los nuevos productos y/o servicios elaborados por una empresa sean únicos, por sus cualidades, características o atributos, diferenciándolos de los ofertados por la competencia.
- ✚ **Enfoque:** identificar el segmento de mercado, donde se va centrar todos los esfuerzos de la organización por satisfacer las



necesidades no atendidas y tienen un alto potencial de crecimiento, a través del portafolio de productos y servicios elaborados.

La elaboración de la siguiente tabla tiene como objetivo resumir las estrategias tratadas en párrafos anteriores, dividiéndolas en categorías y subcategorías respectivamente.

**Tabla 1.1:** Resumen de las estrategias con sus respectivas subcategorías.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>
<b>Integración</b>	Integración hacia delante. Integración hacia atrás. Integración horizontal.
<b>Intensivas</b>	Penetración en el mercado. Desarrollo de mercados. Desarrollo de productos.
<b>Diversificación</b>	Diversificación Concéntrica. Diversificación horizontal. Diversificación de conglomerados.
<b>Defensivas</b>	Recorte de gastos. Enajenación. Liquidación.
<b>Estrategias Genéricas</b>	Liderazgo en costos: Diferenciación. Enfoque.

**Elaborado por:** Autoras

## 2.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se distingue tres etapas: filosófica, diagnóstico o analítica y operativa. En los siguientes párrafos se explican detalladamente cada una de ellas.



### 2.2.1. ETAPA FILOSÓFICA

Se define la misión, visión, seguida del establecimiento de los valores institucionales y las políticas que rigen a la organización para un adecuado funcionamiento.

#### 2.2.1.1. MISIÓN

A continuación, se presenta diferentes conceptos sostenidos por autores sobre ¿Qué es una misión?

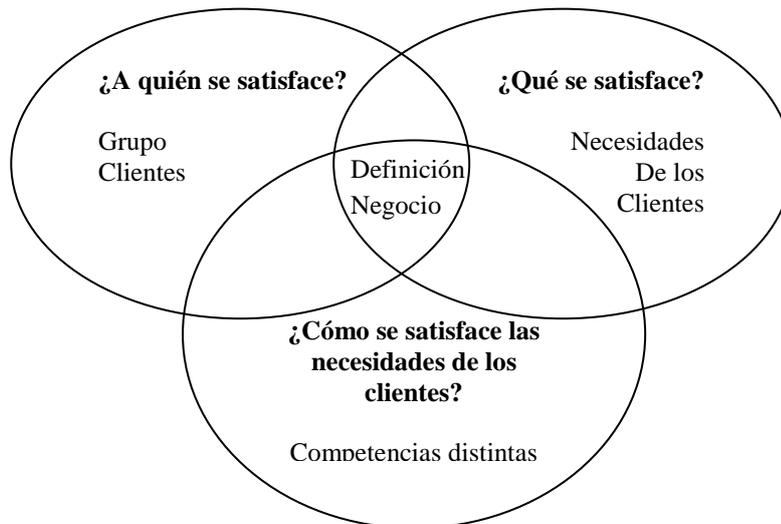
La misión debe transmitir al gerente, colaboradores y en especial a los clientes, el propósito de la organización, poniendo de manifiesto los elementos que la diferencia de otras empresas como su ventajas competitivas si las tiene, origen del negocio, entre otros (Dess, Eisner, & Lumpkin, 2011, p. 27).

La misión es sinónimo de identidad, ésta detalla la naturaleza, las actividades y los esfuerzos que realiza una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, a través de sus productos o servicios (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pp. 26 - 27).

La misión es la esencia de una empresa, enfatiza claramente las actividades que desempeña la organización y las necesidades que se van a satisfacer, con la adquisición o contratación de los productos y/o servicios dentro del mercado objetivo (Hill & Jones, 2009, pp. 11 - 13).

De los conceptos planteados anteriormente por distintos autores, llegamos a la conclusión que la misión ofrece una perspectiva del negocio, resumido en la siguiente figura.

Figura 1.2: Definición del negocio.

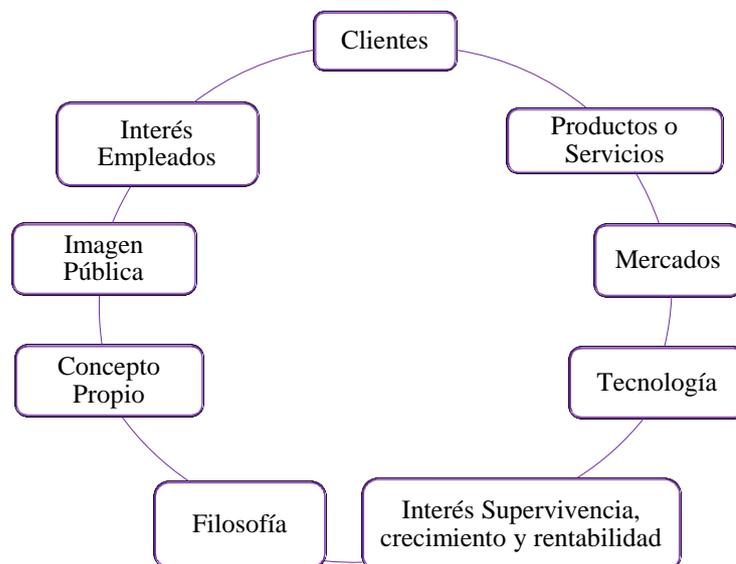


Fuente: Hill. C., Jones. G. Administración Estratégica. 8va ed.

Elaborado por: Autoras

Para una buena declaración de la misión, es necesario cumplir con nueve componentes básicos, presentados en la figura 1.3.

Figura 1.3: Componentes Básicos de una misión.



Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.



### 2.2.1.2. VISIÓN

“Se refiere a como se visualiza en el futuro al ente objeto de estudio, en el contexto económico, social en el que se desenvuelve”<sup>5</sup>.

“Una visión representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa”<sup>6</sup>.

Los autores concuerda que al hablar de visión, estamos hablando de una condición futura anhelada, por ende cada uno de los esfuerzos emprendidos por la organización estarán dirigidos a cumplir con esa condición. Para la correcta redacción de una visión hay que tomar en cuenta los aspectos que se deben incluir y aquellos que se deben evitar.

**Tabla 1.2:** Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar.

QUÉ HACER	QUÉ EVITAR
Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición en el mercado que se pretende conseguir.	No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa.
Describa el curso estratégico trazado y las clases de cambios que ayudarán a la compañía.	Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos”.
Sea lo bastante específico para ofrecer una guía en la toma de decisiones y asignación de recursos.	Evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa persiga casi cualquier oportunidad.
La flexibilidad debe estar presente en el curso trazo para ajustarse a	No exprese la visión en términos poco inspiradores.

<sup>5</sup> Paredes, R., 2010. Proyectos de Inversión y Desarrollo: fundamentos de Gestión Integral. Cuenca: Centro de publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. Página 26.

<sup>6</sup> Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G., 2011. Administración Estratégica: textos y casos. 5ta ed. México: Mc Graw – Hill. Página 27.



los cambios.	
La ruta y la dirección deben plantearse dentro de posibilidades razonables.	No ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados.	Evite el uso de superlativos como “el mejor”, “el más exitoso”,
Debe comunicarse con facilidad para dar un sentido de dirección y propósito.	La visión demasiado extensa tiende a perder enfoque y significado.

**Fuente:** Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J; Strickland, A.  
Administración Estratégica textos y casos.

**Elaborado por:** Autoras

### 2.2.1.3. VALORES INSTITUCIONALES

Las percepciones de los autores sobre valores son diversas, en seguida se presentan dos puntos de vista:

Los valores son un conjunto de pautas que orientan el comportamiento de los directivos y del talento humano de una organización hacia el cumplimiento de la misión (Hill & Jones, 2009, p. 14).

Los valores son los cimientos para la construcción de sólidas relaciones laborales entre el talento humano, configurando de esta manera su mentalidad para alcanzar la visión y misión de la institución (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 27).

Como conclusión podemos decir que aquellos gerentes que seleccionan adecuadamente los valores de su organización están fomentando el compromiso en su talento humano ya que estos guiarán las actividades diarias.

### 2.2.1.4. POLÍTICAS

Las políticas, son directrices o lineamientos que permiten una respuesta rápida y efectiva frente a determinados imprevistos o problemas, logrando



la coordinación necesaria entre departamentos en beneficio de la empresa (Paredes, 2010, p. 26).

La ventaja más importante para la fijación de políticas es evitar conflictos ente los empleados ya que se podrá tomar medidas correctivas justas en cada caso, sin beneficiar o perjudicar a ninguna persona.

## 2.2.2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

### 2.2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Las fuerzas que interactúan en el macroambiente, provocan cambios repentinos en el mercado, originando efectos tanto positivos como negativos, en consecuencia los administradores siguen cursos de acción que permitan enfrentarlos y realizar las actividades cotidianas.

Los componentes considerados para efectuar el correspondiente análisis se describen en la tabla 1.3.

**Tabla 1.3:** Los siete componentes del Macroambiente.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<b>Aspectos Demográficos</b>	Abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución geográfica, de ingresos y edades de la población.
<b>Fuerzas Sociales</b>	Son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad.
<b>Factores Políticos, legales y regulatorios</b>	Son las políticas leyes y normativa que las compañías deben obedecer.
<b>Ambiente Natural</b>	Se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático.
<b>Factores Tecnológicos</b>	Son cambios tecnológicos y avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad.



<b>Fuerzas Globales</b>	Son las condiciones y cambios en el ambiente institucional en que opera los mercados globales.
<b>Condiciones Económicas Generales</b>	Se trata de los factores económicos como tasas de crecimiento económico, desempleo, inflación, etc., en ámbito local, nacional, regional o internacional.

**Fuente:** Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J; Strickland, A.  
Administración Estratégica textos y casos.

Debemos destacar que los siete componentes considerados en análisis del macroambiente pueden ser aplicados a todas las organizaciones ya sean lucrativas o no lucrativas o la actividad que desempeña (servicios, comercial e industrial), lo que va a cambiar en cada una de ellas es el enfoque que se les dé. De este análisis se extrae las oportunidades y amenazas.

#### 2.2.2.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Al analizar el microambiente se puede determinar las fortalezas y debilidades para la empresa en estudio. Los factores que integran este ambiente son: proveedores, clientes, competencia y organismos de control.

- ✚ **Proveedores.** Son aquellas empresas que proporcionan los servicios complementarios para llevar a cabo las actividades diarias de una institución.
- ✚ **Clientes.** Son personas, empresas que adquieren productos o servicios necesarios para la satisfacción personal o de terceros.
- ✚ **Competencia.** Se puede considerar como la rivalidad existente entre dos empresas o más que elaboran el mismo producto o prestan el mismo servicio.
- ✚ **Organismos de Control.** Entidades naturales o jurídicas cuyo objetivo es



- ✚ la supervisión y control de empresas tanto públicas como privadas para evitar problemas que puedan afectar a terceros.

### **2.2.2.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

El tercer análisis que integra la etapa de diagnóstico es el organizacional, el cual a través de la recolección de información, proporciona un panorama de cada uno de los departamentos que conforman la organización. El análisis organizacional en nuestro estudio se vincula con las áreas de recursos humanos y la administrativa – financiera.

#### **2.2.2.3.1. ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO**

Todas las instituciones incorporan en sus actividades recursos humanos, financieros y materiales, los tres recursos son importantes, porque si falta uno de ellos no se podrá llevar a cabo dichas actividades.

Pero él más significativo es el elemento humano por el rol que desempeña en la organización, ya que son quienes realizan las tareas necesarias vinculadas directa o indirectamente en el proceso de fabricación de los productos o servicios destinados a satisfacer las necesidades de las personas.

Al hablar de recurso humano nos dirigimos a un campo muy limitado porque los consideran únicamente como un recurso más, mientras al hablar talento humano nos estamos enfocando al personal dotado de habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades.

El análisis del talento humano se convierte en una función trascendental en toda organización porque al evaluarlo, se puede tomar decisiones para solucionar aquellas deficiencias identificadas, que imposibilitan mantener un ambiente de trabajo agradable.



### 2.2.2.3.2. ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Comprende el análisis de los recursos financieros de la organización en estudio, es decir, como son administrados dichos recursos en beneficio de la institución. La información en la que se sustente, debe reflejar exactamente cada una de las transacciones realmente acontecidas porque guían la toma de decisiones, se encuentran resumidas en los estados financieros (balance general y estado de resultados), es necesario emplear indicadores que faciliten su interpretación.

Tiene como finalidad evaluar los cambios en la estructura financiera para anticiparse a escenarios futuros poco favorables para la organización. Las personas interesadas en conocer la situación financiera son: propietarios, accionistas, gerentes, organismos de control, inversionistas, empleados, entre otros.

### 2.2.2.4. PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

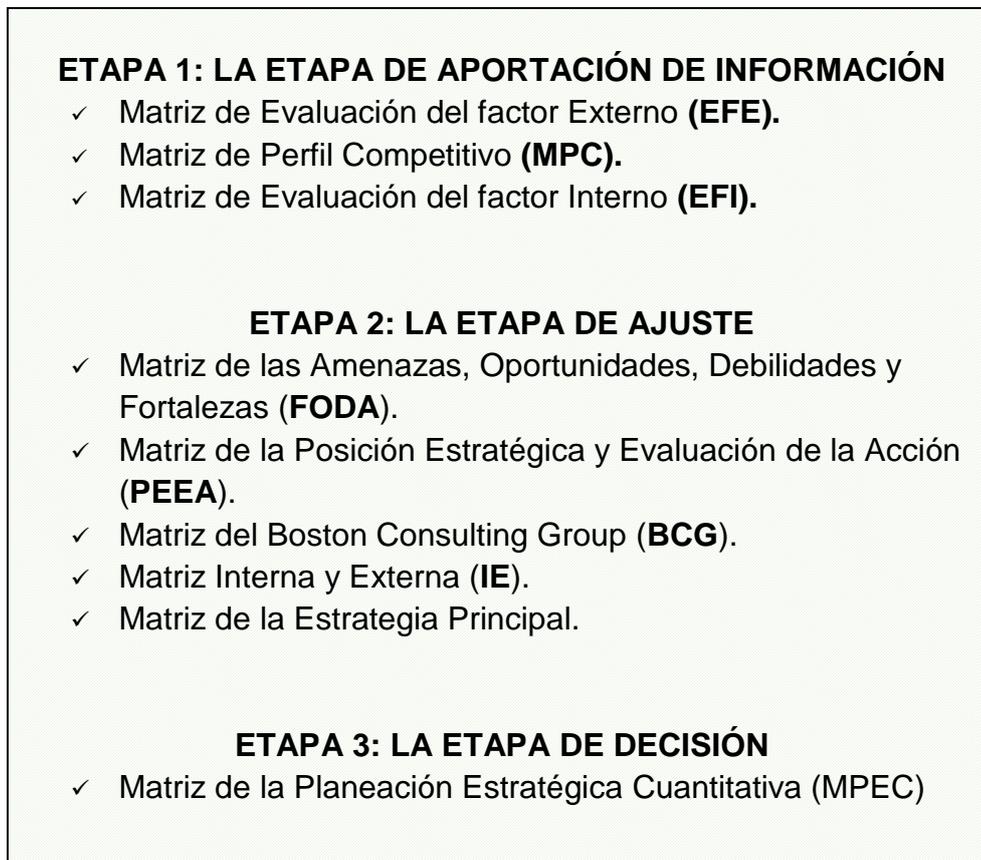
El modelo aplicado para el proceso de formulación de la estrategia es el planteado por Fred David, quién propone dividir en tres grandes etapas, caracterizadas por la constante retroalimentación, dichas etapas son:

Etapa de aportación de la Información, Etapa de ajuste y Etapa de decisión.

Para recabar información confiable en cada etapa es necesario aplicar distintas herramientas, a continuación se explica un esquema integral que detalla las tres etapas y las matrices que serán utilizadas.



**Figura 1.4:** Esquema integral para la formulación de la estrategia.



**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

**Elaborado por:** Autoras

#### **2.2.2.4.1. ETAPA DE APORTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información proporcionada por la Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz del Perfil Competitivo y Matriz de Evaluación de Factores Internos, servirá como punto de partida para el desarrollo de las etapas de ajuste y decisión.

##### **2.2.2.4.1.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

La Matriz de Evaluación del Factor Externo identifica del conjunto de oportunidades y amenazas, las más importantes que generan ventajas competitivas para la empresa. Se extrae los factores de éxito, luego del



análisis de cada uno de los elementos del macroambiente o auditoría externa.

Es primordial seguir cinco pasos para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, desarrollados en la siguiente tabla (David, 2003, pp. 110 - 111).

**Tabla 1.4:** Pasos para construir la Matriz de Evaluación del Factor Externo

PASOS	DESCRIPCIÓN
<b>Elabore una Lista</b>	De factores externos: Oportunidades y amenazas, incluyendo un total de 10 a 20 factores. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices, etc.
<b>Asigne un Valor</b>	A cada factor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Indica la importancia relativa del factor para tener éxito en el sector. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0.
<b>Asigne una clasificación</b>	De 1 a 4 a cada factor, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales a dicho factor, donde:  4 = la respuesta es excelente 3 = la respuesta está por arriba del promedio 2 = la respuesta es de nivel promedio 1 = la respuesta es deficiente.  Tanto las amenazas y oportunidades pueden recibir una clasificación de 1, 2, 3 o 4.
<b>Determine el valor ponderado</b>	Multiplicando el valor de cada factor por su clasificación.
<b>Determine el valor ponderado total</b>	Sumando los valores ponderados destinados a cada variable.

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

**Elaborado por:** Autoras

El valor promedio de la matriz EFE es de 2.5 (sumando el valor máximo igual a 4 y el valor mínimo igual a 1, y dividido para 2)



**Figura 1.5:** Formato básico de la Matriz de Evaluación del Factor Externo

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

### 2.2.2.4.1.2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Establece un análisis comparativo, entre una empresa con sus principales competidores para visualizar la posición estratégica de la organización en estudio. La matriz de perfil competitivo consiste en designar una calificación a cada uno de los factores de éxito tanto internos como externos identificados (Escalona, 2009, p. 24).

Las clasificaciones van desde fortalezas principales hasta debilidades principales con la siguiente ponderación:

- 4 = Fortaleza Principal      3 = Fortaleza Menor
- 2 = Debilidad Menor          1 = Debilidad Principal

**Figura 1.6:** Formato básico de la Matriz de Perfil Competitivo

FACTOR ES PARA EL ÉXITO	VALOR	EMPRESA No. 1		EMPRESA No. 2		EMPRESA No. 3	
		CLASIFIC. C.	PUN T.	CLASIFIC. C.	PUN T.	CLASIFIC. C.	PUN T.
<b>TOTAL</b>							

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: Autoras



### 2.2.2.4.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

La Matriz de Evaluación del Factor Interno se encarga de evaluar del grupo de fortalezas y debilidades de la organización, aquellas que sobresalen y con las cuales se distingue a la empresa en estudio del resto de organizaciones.

Las fortalezas y debilidades se determinan después del análisis del microambiente o auditoría interna integrando. En la tabla 1.5 se describen los pasos para la elaboración de una Matriz EFI (David, 2003, pp. 149 - 150).

**Tabla 1.5:** Pasos para elaborar una Matriz de Evaluación del Factor Interno.

PASOS	DESCRIPCIÓN
<b>Elabore una lista</b>	De fortalezas y debilidades, siendo lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas. Utilice un total de 10 a 20 factores internos.
<b>Asigne un valor</b>	De 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor, indicando la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
<b>Asigne una clasificación</b>	Que vaya de: 1 = Debilidad mayor      3 = Fortaleza menor 2 = Debilidad menor      4 = Fortaleza mayor  Las fortalezas reciben la clasificación de cuatro o tres y las debilidades la clasificación de uno o dos.
<b>Obtener valor ponderado</b>	Multiplicando el valor de cada factor por su clasificación.
<b>Sumar</b>	Los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.  
**Elaborado por:** Autoras



Obtenidos los resultados de la matriz EFI, se puede distinguir dos situaciones para la organización en estudio.

- 1) Las empresas con puntaje por debajo del promedio son débiles internamente.
- 2) Las empresas con puntajes por arriba del promedio tiene una posición interna sólida. No debemos olvidar que el valor promedio de ésta matriz es 2.5 al igual que la Matriz de Evaluación del Factor Externo.

**Figura 1.7:** Formato básico de la Matriz de Evaluación del Factor Interno

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas Internas			
Debilidades Internas			
TOTAL			

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

#### 2.2.2.4.2. ETAPA DE AJUSTE

Las técnicas empleadas en la etapa de ajuste son: matriz FODA, Posición Estratégica y Evaluación de Acción, Boston Consulting Group, Interna – Externa y Estrategia principal. Estas matrices se apoyan en información recolectada en la primera etapa (aportación de la información), para correlacionar las oportunidades y las amenazas con las fortalezas y las debilidades internas.

##### 2.2.2.4.2.1. MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)

Es la más utilizada en la planificación estratégica al encargarse de la parte elemental de la etapa, que es acoplar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización a través de cuatro tipos grandes de estrategias, FO, DO, FA y DA, explicadas en la figura 1.8.



Estas cuatro estrategias están integradas por un grupo de estrategias factibles desarrolladas luego del análisis entre los factores internos y externos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Zabala, 2006, p. 95).

**Figura 1.8:** Las cuatro estrategias que desarrolla la matriz FODA.



**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

**Elaborado por:** Autoras

El diseño de la matriz es simple como se puede visualizar en la figura 1.9, al dividirse en nueve cuadrantes, distribuidos de esta manera, además en la tabla 1.6 se describe el proceso para la construcción de la matriz. Cuatro cuadrantes para los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Cuatro cuadrantes para las estrategias resultantes de la relación entre los factores claves. Cuadrante superior izquierdo permanece en blanco.



Figura 1.9: Diseño de la Matriz FODA.

Dejar siempre en blanco	<b>FORTALEZAS; F</b>	<b>DEBILIDADES. D</b>
	Listado de Fortalezas	Listado de Debilidades
<b>OPORTUNIDADES; O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Listado de Oportunidades		
<b>AMENAZAS; A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Listado de Amenazas		

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

Tabla 1.6: Proceso para la elaboración de la matriz FODA.

PASOS	DESCRIPCIÓN
<b>Elabore</b>	Un listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves.
<b>Registre</b>	Las estrategias <i>FO</i> obtenidas de la relación entre fortalezas y oportunidades.
<b>Registre</b>	Las estrategias <i>DO</i> obtenidas de la relación entre debilidades y oportunidades.
<b>Registre</b>	Las estrategias <i>FA</i> obtenidas de la relación entre fortalezas y amenazas.
<b>Registre</b>	Las estrategias <i>DA</i> obtenidas de la relación entre debilidades y amenazas.

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

#### 2.2.2.4.2.2. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

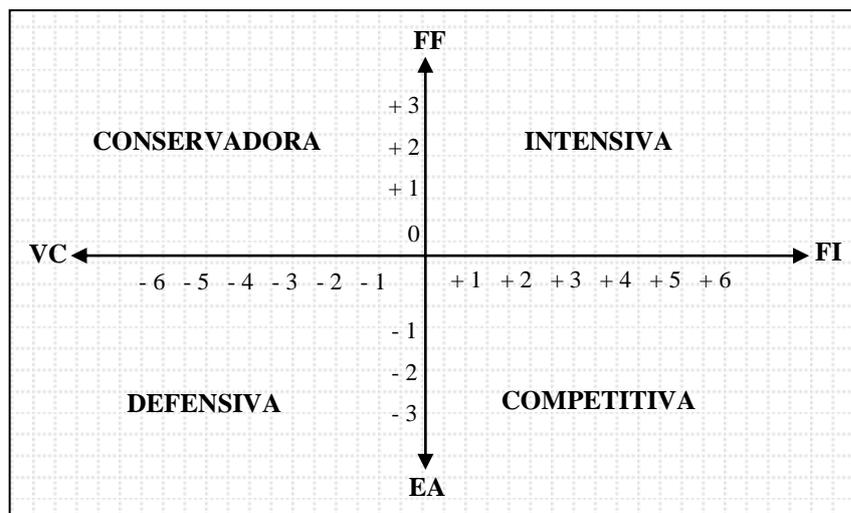
Es una herramienta que analiza la posición estratégica de la empresa en estudio, considerando dimensiones tanto internas como externas: 1) *Internas*: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC). 2) *Externas*: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI) (Arizabaleta, 2004, p. 140)



La fortaleza financiera está medida a través de varios indicadores financieros, mientras la fortaleza industrial se vincula con el potencial de crecimiento, conocimiento tecnológico, estabilidad financiera, utilización de recursos, productividad. La estabilidad ambiental se refiere a las condiciones presentes en el entorno donde compite una empresa, y por último la ventaja competitiva son las ventajas o características únicas, desarrolladas por la empresa frente a sus competidores, como calidad del producto, lealtad, participación en el mercado, etc.

Se encuentra dividida en cuatro cuadrantes: **intensivo** superior derecha, **conservador** superior izquierda, **defensivo**: inferior izquierda y por ultimo tenemos al cuadrante **competitivo**: inferior derecha de la matriz. Ilustrado a continuación:

Figura 1.10: Cuadrantes de la Matriz PEYEA.



Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

Para conseguir resultados eficientes, es necesario seguir los cinco pasos que conforman el proceso para desarrollar la matriz, detallados en la tabla presentada a continuación, además se puede visualizar en la figura 1.11 el diseño de esta matriz.



**Tabla 1.7:** Pasos para construir la Matriz PEYEA

PASOS	DESCRIPCIÓN
<b>Seleccionar</b>	Una serie de variables para definir la FF, VC, EA y FI.
<b>Asignar</b>	Un valor numérico que varíe de: +1 (peor) a +6 (mejor) a las variables de la FF y FI -1 (mejor) a -6 (peor) a las variables de la EA y VC.
<b>Calcular una calificación promedio</b>	Sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividir el resultado para el número de variables de cada dimensión. Luego registre los puntajes promedios en el eje correspondiente.
<b>Sumar</b>	Las calificaciones obtenidas para cada uno de los ejes (X y Y) respetado sus signos, se procede al registro del punto de intersección XY.
<b>Dibujar el vector direccional</b>	Desde el origen hasta el punto de intersección (XY). Este vector indica el tipo de estrategia recomendada.

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

**Elaborado por:** Autoras

El vector direccional puede localizarse en uno de los cuatro cuadrantes, lo que conlleva un análisis diferente en cada caso, resumidas en la tabla siguiente:

**Tabla 1.8:** Características y estrategias por cuadrante en la matriz PEYEA

CUADRANTES	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIAS
<b>Intensivo</b>	Tiene una posición excelente, utiliza sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.	Integración, Intensivas, Diversificación Estrategia combinada
<b>Conservador</b>	Permanecer cerca de las capacidades básicas y no afrontar riesgos excesivos.	Intensivas Diversificación concéntrica
<b>Defensivo</b>	Centrarse en disminuir las debilidades y evitar las amenazas.	Defensivas Diversificación concéntrica
<b>Competitivo</b>	Sugiere a las empresas aplicar estrategias competitivas.	Integración Intensivas

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.



Figura 1.11: Diseño de la matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	CALIF.	Estabilidad Ambiental (EA)	CALIF.
<i>Suma</i>		<i>Suma</i>	
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF.	Fortaleza Industrial (FI)	CALIF.
<i>Suma</i>		<i>Suma</i>	
<p><b>Conclusión:</b></p> <p>Promedio VC =            Promedio FI =            Promedio EA =            Promedio FF =</p> <p>Coordenadas del Vector direccional:</p> <p>Eje X = (VC + FI) =            Eje Y = (EA + FF) =</p>			

**Fuente:**

<http://www.prospectiveteam.com/UVM/PE/MATRICES%20DE%20EVALUACI%C3%93N.pdf>

**Elaborado:** Por las autoras

### 2.2.2.4.2.3. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Fue diseñada por la consultora en gerencia Boston Consulting Group por lo que lleva su nombre, con el propósito de convertirse en una herramienta que analiza la situación de la empresa y sus divisiones en base a dos dimensiones (Gallardo, 2012, p. 149).

Consiste en ubicar a las divisiones de la empresa en estudio en los respectivos cuadrantes a partir del análisis de su participación relativa en el mercado y tasa de crecimiento industrial. Los cuadrantes son: Interrogantes (cuadrante I), Estrellas (cuadrante II), Vacas generados de dinero (cuadrante III) y Perros (cuadrante IV).

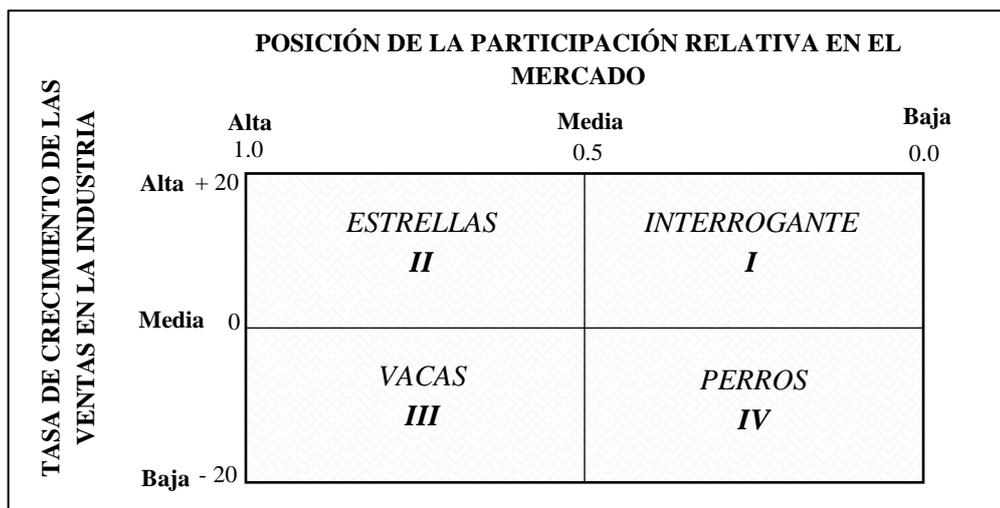


Puede ser aplicada también a las empresas de servicios, las modificaciones estarán relacionadas con las divisiones, por ejemplo: consideremos a una cooperativa de ahorro y crédito, las divisiones o servicios a ser evaluados son los créditos, depósitos a plazo fijo, ahorro programado y los servicios no vinculados (pago de servicios básicos) Los puntajes altos, medios y bajos para la participación relativa y tasa de crecimiento industrial son explicados a continuación

- ✚ “La posición de la participación relativa en el mercado: se obtiene al dividir su participación para la participación de la empresa rival más importante, el valor resultante puede variar desde 0.0 (baja) hasta 1.0 (alta), su punto medio es 0.5.
- ✚ La tasa de crecimiento industrial en ventas: Ésta dimensión se encuentra medida en términos porcentuales desde – 20% (baja) hasta + 20% (alta), tomando como punto medio a 0.0.”<sup>7</sup>

Es esencial para quienes van a desarrollar la matriz BCG comprender su formato, el cual se presenta en la figura 1.12.

Figura 1.12: Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

<sup>7</sup> David, F., 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9na ed. México: Pearson Educación. Páginas 206 – 207.

La tabla 1.8 se detalla los cuatro cuadrantes de la matriz BCG, con sus respectivas características y las posibles estrategias a seguir por parte de las empresas, dependiendo de su ubicación.

**Tabla 1.9:** Cuadrantes de la matriz Boston Consulting Group.

CUADRANTES	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIAS
	Participación relativa en el mercado baja. Mercados de crecimiento rápido. Consumidoras de efectivo. Baja generación de efectivo.	Intensivas
	Participación relativa en el mercado alta. Tasa de crecimiento alta. Consumidoras de efectivo. Generan utilidades significativas.	Integración Intensivas Alianzas Estratégicas
	Participación relativa en el mercado alta. Mercados de crecimiento lento. Generadoras de altas utilidades.	Desarrollo de productos Diversificación Concéntrica
	Participación relativa en el mercado baja. Mercados de crecimiento lento o nulo. Consumidoras de efectivo Generadoras de altas utilidades.	Defensivas

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

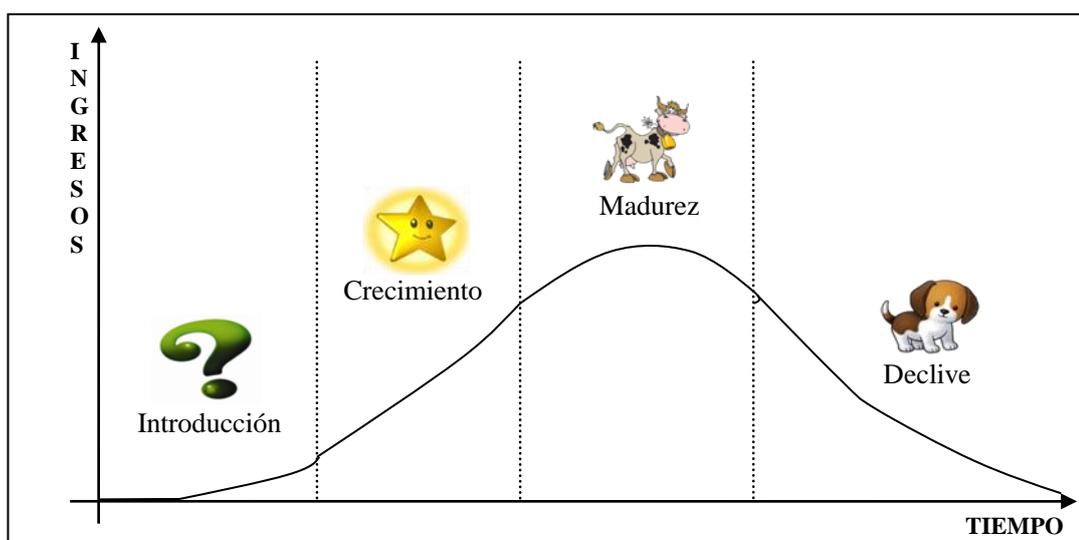
**Elaborado por:** Autoras

Si incorporamos al análisis de la matriz BCG, la esencia del ciclo de vida de un producto, se distingue cuatro escenarios, que llevan a la empresa a plantearse dos interrogantes ¿qué clase de producto es? y ¿en qué etapa se encuentra?, en la figura 1.13 se ilustra la relación existente.

1. Primer escenario: todo producto inicia en el mercado como un producto interrogante durante su etapa de introducción.

2. Segundo escenario: a través de la aplicación de estrategias de marketing como publicidad, el producto se ubica en la etapa de crecimiento, considerado para la empresa como producto estrella.
3. Tercer escenario: Los productos ubicados en la etapa de madurez, se los denominada vacas lecheras porque generan grandes utilidades y están posicionados en el mercado.
4. Cuarto escenario: Declive, los productos de acuerdo con la matriz BCG son perros. La estrategia más utilizada es añadir nuevas características a dicho producto, y de esta manera inicia nuevamente el ciclo de vida del producto.

**Figura 1.13:** Relación entre el ciclo de vida de un producto y la matriz BCG.



**Fuente:** Gallardo, J. Administración Estratégica: de la visión a la ejecución.

**Elaborado por:** Autoras

#### 2.2.2.4.2.4. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

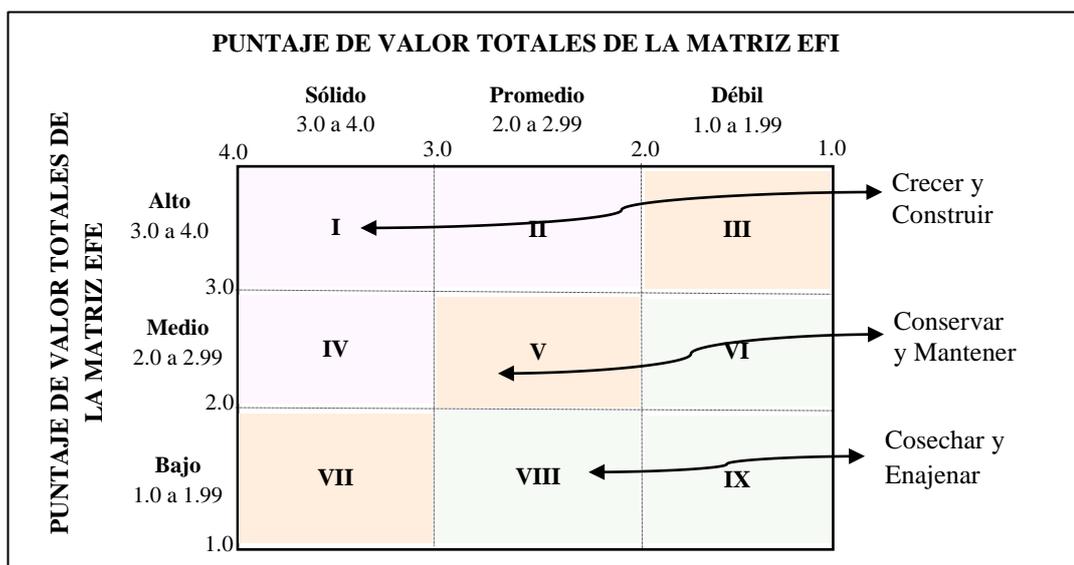
La matriz Interna y Externa conocida también como una matriz de cartera, es una herramienta que utiliza nueve cuadrantes clasificados por regiones: 1) Región **Crece y construye**, cuadrantes I, II y IV, 2) Región



**Conservar y mantener**, cuadrantes III, V y VII y 3) Región **Cosechar y enajenar**, cuadrantes VI, VIII y IX.

En cuanto a los puntajes empleados por la matriz para medir sus ejes son: Eje X: 1.0 a 1.99 posición interna débil, 2.0 a 2.99 posición promedio y 3.0 a 4.0 posición interna sólida. Mientras los puntajes del eje Y va de 1.0 a 1.99 valor bajo, 2.0 a 2.99 valor medio y 3.0 a 4.0 valor alto. Es necesario emplear los puntajes obtenidos en las matrices EFE (eje X) y EFI (eje Y), estos valores son anotarlos en los ejes correspondientes (David, 2003, p. 212)

**Figura 1.14:** La Matriz Interna y Externa (IE)



**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

**Elaborado por:** Autoras

Las estrategias más apropiadas para las empresas o divisiones situadas en la primera región son las intensivas o de integración, mientras para la segunda: las estrategias factibles son penetración en el mercado y desarrollo de producto. Y por último las estrategias defensivas para las ubicadas en la región número tres.



**2.2.2.4.2.5. MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL**

Conocida también como matriz de la Gran estrategia, es la última herramienta empleada por la etapa de ajuste, su finalidad es diseñar opciones viables de estrategias, dependiendo del cuadrante en el que se establezca la empresa, al evaluar su posición competitiva y crecimiento del mercado (David, 2003, p. 213).

La tabla 1.10 se describen las características de las empresas de acuerdo a la posición competitiva y crecimiento del mercado en cada cuadrante. Mientras las estrategias sugeridas para los cuatro cuadrantes se encuentran en la figura 1.15

**Tabla 1.10:** Características de cada cuadrante de la matriz de la Estrategia Principal.

CUADRANTE	POSICIÓN COMPETITIVA	CRECIMIENTO DEL MERCADO
Cuadrante I	Sólida	Rápido
Cuadrante II	Débil	Rápido
Cuadrante III	Débil	Lento
Cuadrante IV	Sólida	Lento

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

**Figura 1.15:** La Matriz de la Estrategia Principal

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	1.	Desarrollo de Mercados	de	1.	Desarrollo de Mercados
	2.	Penetración en el Mercado.	en el	2.	Penetración en el Mercado.
	3.	Desarrollo de Productos.	de	3.	Desarrollo de Productos.
	4.	Integración Horizontal.		4.	Integración hacia delante.
	5.	Enajenación.		5.	Integración hacia atrás
	6.	Liquidación.			



	6. Integración Horizontal. 7. Diversificación Concéntrica.
<b>CUADRANTE III</b>  1. Recorte de gastos. 2. Diversificación Concéntrica. 3. Diversificación Horizontal. 4. Diversificación Conglomerados. 5. Enajenación. 6. Liquidación.	<b>CUADRANTE IV</b>  1. Diversificación Concéntrica. 2. Diversificación Horizontal. 3. Diversificación Conglomerados. 4. Alianzas estratégicas.

**CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO**

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

### 2.2.2.4.3. ETAPA DE DECISIÓN

La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa es la única matriz empleada para el análisis de esta etapa.

#### 2.2.2.4.3.1. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Es una herramienta analítica aplicada a todo tipo de empresas, (pequeñas, medianas, grandes, lucrativas y no lucrativas), utiliza la información extraída en la etapa de aportación y de ajuste, para seleccionar la estrategia más atractiva. Evalúa simultáneamente series de estrategias mutuamente excluyentes, es decir las estrategias de integración conformaran una serie, mientras que las defensivas son otra serie, etc., pero no serán comparadas aquellas estrategias que se encuentran en distintas series (García, 2011).





Figura 1.16: Formato básico de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.

FACTORES CLAVE	VALOR	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Factores Externos Clave:</b>							
<i>Oportunidades</i>							
<i>Amenazas</i>							
<b>Factores Internos Clave:</b>							
<i>Fortalezas</i>							
<i>Debilidades</i>							
<b>SPTA</b>							

Fuentes: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: Autoras

### 2.2.3. ETAPA OPERATIVA

En la etapa operativa se establecen los objetivos y las metas que una empresa desea lograr, para cuantificarlos se utilizan indicadores, lo que nos lleva a identificar aquellas áreas con problemas.

#### 2.2.3.1. OBJETIVOS

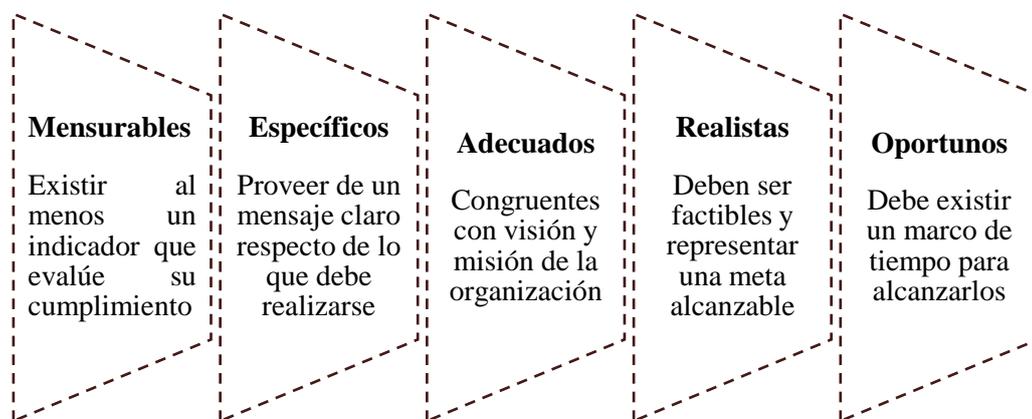
Los objetivos son propósitos alcanzables en un periodo de tiempo determinado, a través de ellos se puede cristalizar la visión de la organización, los encargados de plantearlos usualmente son los gerentes y jefes departamentales (Dess, Eisner, & Lumpkin, 2011, p. 27)

Para Arthur Thompson, Margaret Peteraf, John Gamble y A. J. Strickland en su libro Administración Estratégica: teoría y casos, publicado en el 2012, clasifican a los objetivos en financieros y estratégicos.



Los objetivos financieros se encuentran vinculados con el desempeño financiero de la organización, mientras los objetivos estratégicos están destinados a mejorar la posición competitiva de una compañía en su mercado objetivo. Para fijar objetivos apropiados y precisos que guíen a la organización hacia el cumplimiento de sus metas, es necesario tomar en cuenta cinco criterios básicos detallados en la figura 1.17,

**Figura 1.17:** Criterios en los que se basan los objetivos



**Fuente:** Dess, G; Lumpkin, T; Eisner, A. Administración Estratégica textos y casos.

**Elaborado por:** Autoras

## 2.2.3.2. METAS E INDICADORES

### 2.2.3.2.1. METAS

En el siguiente párrafo se responde a la pregunta ¿Qué es una meta?:

Es un fin anhelado por una organización, la misma desarrolla todos los esfuerzos que estén a su alcance para su cumplimiento, trabajan conjuntamente con indicadores financieros y estratégicos, ya que por sí solas son únicamente un valores, se debe recordar que el establecimiento de las metas estará de acuerdo con las capacidades de la organización (Hill & Jones, 2009).



**Tabla 1.12:** Características de las metas

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Precisas y medibles	Dan un parámetro con el que pueden medir su desempeño.
Se refieren a temas esenciales	Seleccionar un número limitado de las principales metas esenciales para evaluar el desempeño.
Desafiantes aunque realistas	Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización.
Especifican el período en el que deben alcanzarse.	Especificar el tiempo indica a los empleados que la meta debe cumplirse en una fecha determinada para tener éxito.

**Fuente:** Hill, C; Jones, G. Administración Estratégica.

#### 2.2.3.2.2. INDICADORES

Son parámetros destinados a evaluar si se están cumpliendo con los objetivos o no, además al proporcionar información referente a la organización revelan situaciones críticas (problemas) relacionadas con su funcionamiento y desempeño como por ejemplo, liquidez por debajo de los estándares normales, altos índices de endeudamiento, etc. (Martínez & Milla, 2005).

##### 2.2.3.2.2.1. INDICADORES FINANCIEROS

Son herramientas que analizan la situación de una organización expresada en los estados financieros, la información proporcionada debe ser confiable para tomar las mejores decisiones. Por si solos no son significativos, sino necesitan ser comparados con años anteriores. Los más utilizados son: de liquidez, solvencia, rentabilidad, morosidad y activos productivos.



### **2.2.3.2.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Son instrumentos de gestión que miden cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos no financieros, al igual que los indicadores financieros deben ser comparados con los resultados de años anteriores si los hay.

### **2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Conocido también como Balanced Scorecard fue creado por Robert Kaplan y David Norton, con el objetivo de convertirse en una herramienta de gestión, que permita a gerentes o administradores evaluar la situación de su empresa (con fines de lucro y sin fines de lucro), desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje - Crecimiento. Cada perspectiva está integrada por objetivos derivados de la misión, visión y estrategias de la organización (Kaplan & Norton, 2004, pp. 37 - 43).

#### **2.3.1. METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

La metodología para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral está dividida en dos etapas: la primera etapa inicia con la declaración de la misión, visión y valores institucionales, continuando con un análisis pormenorizado de la situación interna y externa de la organización, finalizando con la selección de las estrategias mediante la aplicación de distintas matrices explicadas en párrafos anteriores.

La segunda etapa está conformada por cuatro pasos comenzando por:

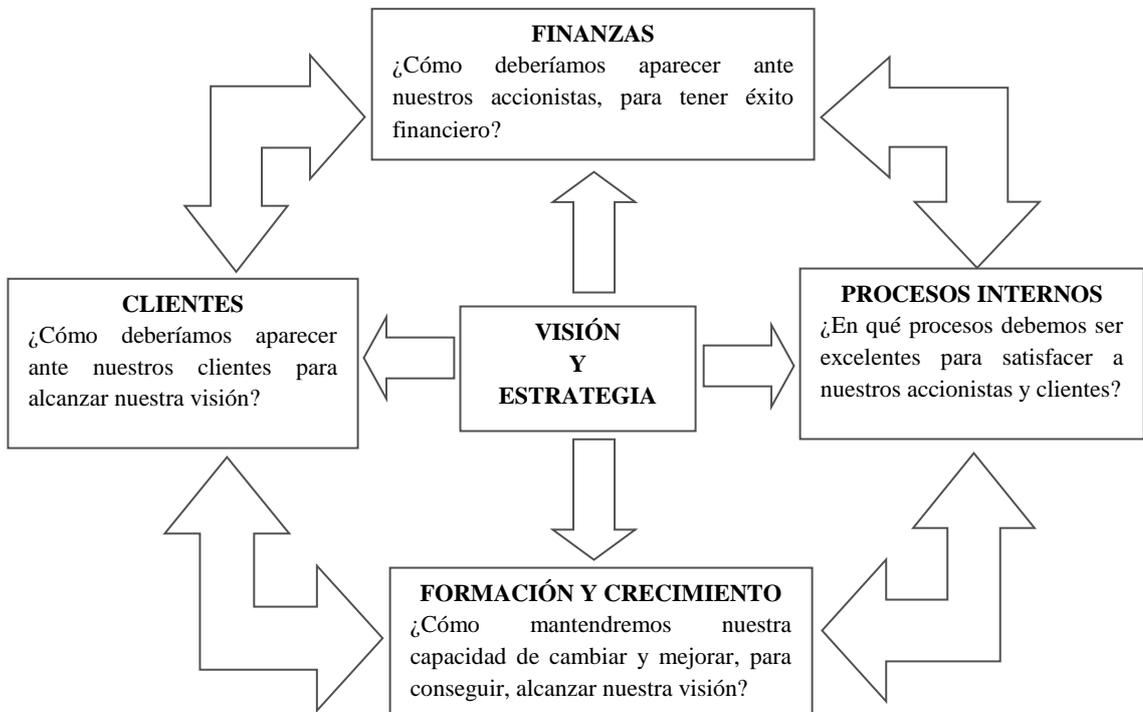
1. La fijación de los objetivos (financieros y estratégicos) deseados por la organización y su correspondiente ubicación en las perspectivas.



2. Continuando con las relaciones de causa – efectos entre los distintos objetivos iniciando en la perspectiva de aprendizaje – crecimiento y terminando en la financiera, mediante el diseño del mapa estratégico.
3. Procedemos a la selección de los indicadores claves para medir dichos objetivos y las metas propuestas.
4. Seguido por el establecimiento de los responsables para evitar inconvenientes entre empleados.
5. Implantado el Balanced Scorecard es necesario la elaboración de un reporte para el seguimiento y control de los resultados, es decir si se están cumpliendo a cabalidad con las metas en el tiempo planificado.

La figura 1.18 proporciona las interrogantes a ser formuladas en cada una de las perspectivas para la definición de los objetivos, el centro de esta estructura es la visión y estrategias de la empresa, es indispensable conocer el campo de acción de cada una de ellas.

**Figura 1.18:** Las cuatro Perspectivas de un Balance Scorecard



**Fuente:** Kaplan, R; Norton, D. Cuadro de Mando Integral.



**Perspectiva Financiera:** Recoge las expectativas de los accionistas y las traduce en objetivos, usualmente vinculados con la maximización de la rentabilidad, mejorar los indicadores de liquidez, solvencia, etc. La generación de recursos financieros es de vital importancia para la ejecución de los objetivos de las cuatro perspectivas.

**Perspectiva del Cliente:** Responde al enfoque de la satisfacción del cliente en los segmentos que compiten la empresa, al plantear objetivos que generen valor para los clientes, traducidos en: nuevos productos y/o servicios, innovación de productos, etc. Todos los esfuerzos que destine la organización para el cumplimiento de estos objetivos, se visualizarán, en los rendimientos financieros, el incremento y fidelidad de los clientes.

**Perspectiva del Proceso Interno:** Propone aquellos objetivos que permitan a la organización ser eficientes y eficaces en los procesos operativos claves identificados. La principal diferencia con los enfoques tradicionales, es que el Balanced Scorecard determina procesos totalmente nuevos, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos planteados en las perspectivas anteriores.

**Perspectiva de Formación y Crecimiento:** Desarrolla objetivos que promueven el crecimiento y preparación del personal, al ser la clave de una organización porque a través de sus habilidades, competencias y destrezas posibilitan obtener ventajas competitivas.

### 2.3.2. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los beneficios que tendría una empresa, al implantar un Cuadro de Mando Integra son: (Martínez & Milla, 2005)



- ✚ Orienta a los empleados hacia la visión y cumplimiento de los objetivos.
- ✚ Mejora la comunicación entre el personal.
- ✚ Mejora la retroalimentación (Feedback) y la toma de decisiones.
- ✚ Reestructuración de la estrategia basada en los resultados obtenidos.

### **2.3.3. DEFINICIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS**

Un mapa estratégico es una herramienta que proporciona una visión de cómo se vinculan y combinan los objetivos, es decir, establece las relaciones de causa – efecto entre dichos objetivos para explicar la estrategia a seguir. Cada empresa debe adaptar el mapa estratégico a sus necesidades (Gallardo, 2012).



## CAPITULO III METODOLOGÍA

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la investigación descriptiva; que permitió identificar las etapas, elementos y aspectos fundamentales que integran una Planificación Estratégica. Se llevó a cabo una investigación de campo para complementar la información y tener una perspectiva más amplia de la situación en la que se desenvuelve la Cooperativa. Los propósitos que vimos importantes para desarrollar una investigación de campo fueron:

- ✚ Conocer a los directivos, instalaciones y responsables de los departamentos.
- ✚ Conocer como es la comunicación existente entre los empleados.
- ✚ Averiguar el nivel de satisfacción de los clientes a través del servicio recibido.
- ✚ Identificar los problemas que afectan a la cooperativa.

### 3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

##### 3.2.1.1. TÉCNICAS CUANTITATIVAS

- ✚ Para recolectar información referente al nivel de satisfacción de socios y clientes, se realizaron encuestas que permitieron conocer su punto de vista. A demás se realizó encuestas a los empleados para medir su satisfacción laboral.
- ✚ Estadísticas: las cuales permitieron conocer cifras referentes al número de cooperativas de ahorro y crédito distribuidas a nivel nacional, tasas de interés y demás factores que componen el



análisis del macroambiente, se consultó en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), entre otras.

- ✚ Registros de socios y empleados de la cooperativa, y estados financieros para desarrollar los indicadores financieros y estos a su vez permitieron evaluar la situación de la cooperativa.

### 3.2.1.2. TÉCNICAS CUALITATIVAS

Entrevistas que fueron dirigidas al gerente, y responsables de los departamentos, quienes nos proporcionaron la información vital para el desarrollo de la planificación estratégica.

### 3.2.1.3. DISEÑO DE ENCUESTAS

Las encuestas que se llevaron a cabo fueron diseñadas con el objetivo de:

- ✚ Medir la satisfacción de los socios y clientes de la cooperativa.
- ✚ Evaluar el compromiso de los empleados con la cooperativa.

La participación activa del gerente, el apoyo de los socios con su apreciación fueron importantes para el planteamiento de los objetivos estratégicos.

#### 3.2.1.3.1. ENCUESTA SATISFACCIÓN DE SOCIOS - CLIENTES

Fue dirigida a los socios y clientes, con el propósito de conocer su punto de vista sobre situaciones que se presentan diariamente en la cooperativa y que quisieran que se mejoren para el bienestar de las dos partes. Además la información obtenida sirvió para determinar las fortalezas y oportunidades de COAC “Ahorrista Solidario” así como las debilidades y



amenazas en las cuales se debe trabajar para que en determinado tiempo sean mínimas o nulas.

### 3.2.1.3.2. ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL

En cuanto a esta encuesta estuvo dividida en dos partes: La primera hizo referencia a la satisfacción de los empleados en: las tareas y responsabilidades, el ambiente de trabajo, la comunicación, etc. El objetivo de la segunda parte fue conseguir directrices que nos permitan desarrollar la etapa filosófica a través del involucramiento de cada uno de los empleados.

### 3.2.1.4. DISEÑAR MUESTRA

Para determinar el número de socios encuestados en cada agencia de COAC “Ahorrista Solidario”, se utiliza el muestreo probabilístico aleatorio simple, por dos razones:

1. Se conoce el total de la población, actualmente la cooperativa tiene en sus registros 4.088 entre socios y clientes, y,
2. Todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para conformar la muestra representativa.

La fórmula que se utilizó para determinar la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{(Z^2) * N * P * q}{(E^2) * (N - 1) + (Z^2) * P * q}$$

**Donde:**

**n** = Tamaño de la Muestra      **P** = Probabilidades de cumplimiento  
**Z<sup>2</sup>** = Nivel de Confianza      **q** = Probabilidades de no cumplimiento  
**N** = Tamaño de la Población      **E<sup>2</sup>** = Error muestral



### 3.2.1.4.1. MUESTRA SOCIOS Y CLIENTES DE COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”

La población es de 5463 personas, incluyendo a socios (4088) y clientes (1375). La tabla 2.10 identifica el número de socios y clientes en las agencias de Chaucha (matriz), Abdón Calderón, Balao y Naranjal con sus respectivos porcentajes, cabe aclarar que los porcentajes incluyen a socios y clientes ya que para el análisis no es relevante si son o no socios.

A continuación se desglosa el número de socios y clientes por agencia.

**Tabla 1.13:** Porcentaje de socios – clientes con respecto a la matriz de COAC “Ahorrista Solidario” y sus sucursales.

AGENCIAS	NÚMERO DE SOCIOS Y CLIENTES	PORCENTAJE
Chaucha	2076	38%
Abdón Calderón	1912	35%
Balao	983	18%
Naranjal	492	9%
<b>TOTAL</b>	<b>5463</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC Ahorrista Solidario

El nivel de confianza, error muestral, probabilidades de cumplimiento y no cumplimiento se detallan a continuación:

<b>Z</b>	95 %	<b>P</b>	50 %
<b>N</b>	5463	<b>Q</b>	50 %
<b>E<sup>2</sup></b>	5 %		

El valor del 95% del nivel de confianza en tabla de curva normal es  $Z = 1,96$ , porque la información se obtendrá directamente de los socios y clientes a través de la aplicación de la encuesta. Aplicando la formula se obtiene:  $n = 358,98 = 359$



La tabla 1.14 presenta el número de encuesta por cada agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”.

**Tabla 1.14:** Distribución de la muestra

AGENCIAS	PORCENTAJE SOCIOS Y CLIENTES	NÚMERO DE ENCUESTAS
Chaucha	38%	136
Abdón Calderón	35%	126
Balao	18%	65
Naranjal	9%	32
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>359</b>

Fuente: COAC Ahorrista Solidario

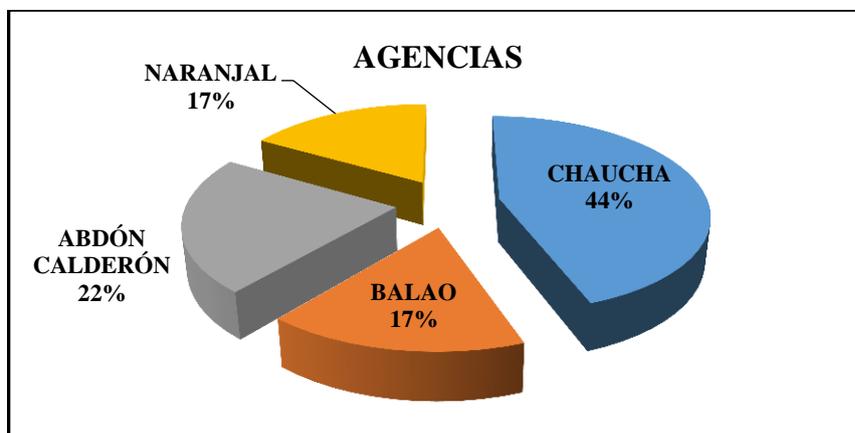
### 3.2.1.4.2. MUESTRA EMPLEADOS DE COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”.

En COAC “Ahorrista Solidario”, laboran 18 empleados, quienes ocupan cargos de: Gerente, Secretario, Asesor Jurídico, Contador, Auxiliar Contable, Jefe de Agencia, Oficial de Créditos y Cajero. La tabla 1.15, se detallan el número de empleados.

**Tabla 1.15:** Número de empleados por agencia.

AGENCIAS	TOTAL	PORCENTAJE
Chaucha	8	44%
Abdón Calderón	4	22%
Balao	3	17%
Naranjal	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC Ahorrista Solidario

**Gráfico 1.1:** Distribución de empleados por agencia

Elaborado por: Autoras

Hemos considerado a la población (18 empleados) como la muestra representativa para aplicar la encuesta de satisfacción laboral porque el número de empleados es limitado y necesitamos conocer sus puntos de vista.

### 3.2.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Terminada la recopilación de la información, el siguiente paso fue procesarla por medio de los siguientes programas:

- ✚ Microsoft Excel.- Interpretación y comprensión más fácil de los datos ya que se los visualizó a través de tablas y gráficos como barras, pasteles, etc.
- ✚ Microsoft Word.- Distribución ordenada de la información, permitió efectuar modificaciones con facilidad, entre otros beneficios.
- ✚ PowerPoint.- Complementa a los dos programas anteriores al permitir una presentación dinámica, proporcionando una secuencia de la información en el momento de la exposición, etc.



## CAPITULO IV

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 4.1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA “AHORRISTA SOLIDARIO”.

##### 4.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Debido a la necesidad del crecimiento económico, social, a su ubicación geográfica y a lo complicado que era acceder a créditos, un grupo de 30 personas entre profesores de la Unidad Educativa “San Gabriel de Chaucha” y habitantes de la parroquia Chaucha, plantean la formación de una caja de ahorro y crédito con la finalidad de solucionar los problemas económico de la comunidad y sus alrededores.

Después de algunos años con el incremento de sus socios nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”, dedicada a realizar actividades de intermediación financiera (como captación de recursos, colocación de créditos) y de responsabilidad social, orientadas al desarrollo local y al buen vivir de sus socios, con domicilio en San Gabriel de la parroquia de Chaucha (Iberia Kilometro 100), del Cantón Cuenca, provincia del Azuay aprobada mediante acuerdo ministerial 0000155 el 21 de diciembre del 2005, inscrita en el Registro General de Cooperativas el 20 de enero del 2006. En la actualidad cuenta con 3 sucursales ubicadas en: Balao, Abdón Calderón y Naranjal.

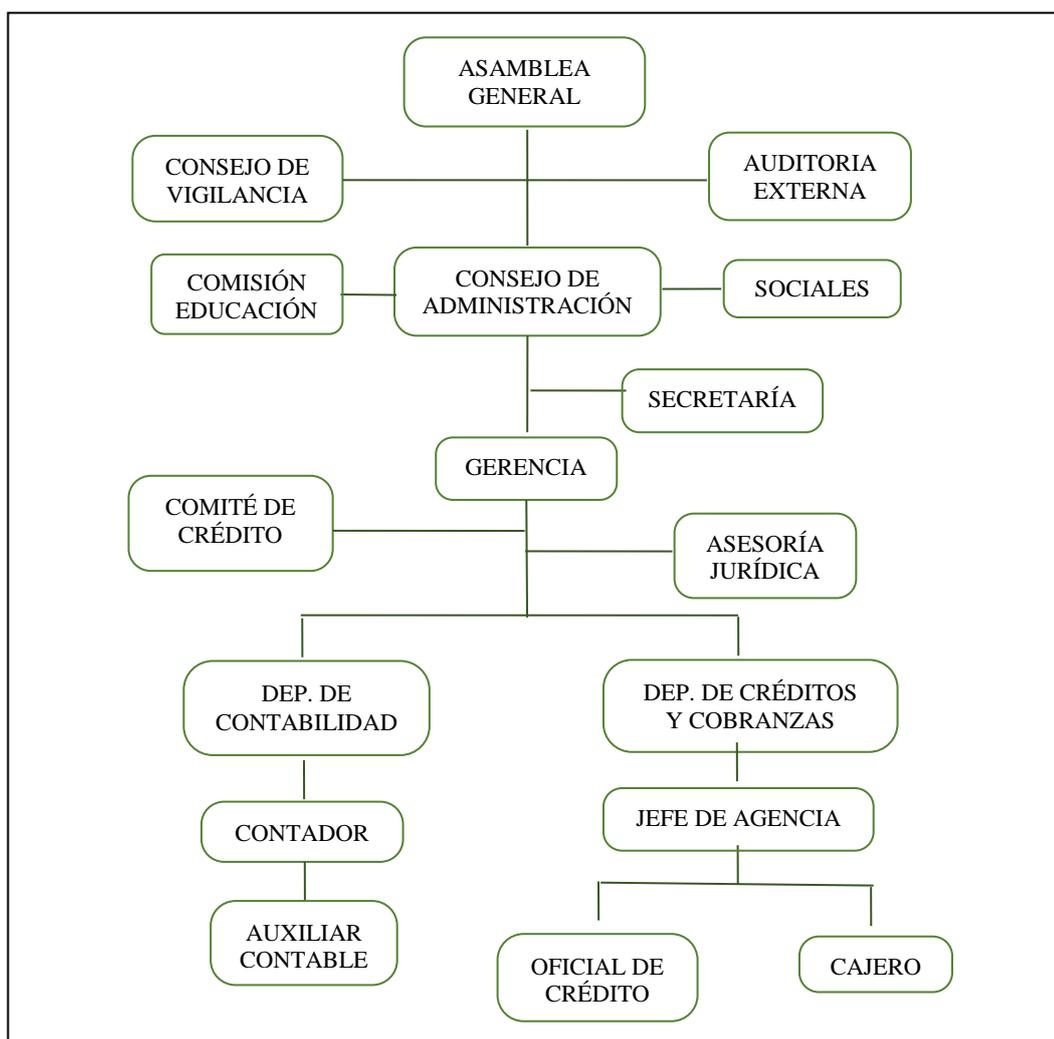
En sus inicios como Caja de Ahorro y Crédito inició con un capital social de \$6227,42 dólares. Una vez constituida la Cooperativa “Ahorrista Solidario” poseía un capital aproximado de 17.000,00 dólares. Hoy en día cuenta con 4.088 socios y 1.375 clientes además posee un capital 125.076,79 dólares.



#### 4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercen por medio de los siguientes organismos:

**Figura 1.19:** Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”

**Asamblea General:** Máximo órgano de gobierno de la cooperativa, sus decisiones rigen a todos los socios y demás niveles jerárquicos, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización.



**Consejo de Administración:** Órgano de dirección, está integrado por 5 vocales y sus respectivos suplentes; elegidos en Asamblea General. Debe cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el “artículo 4”<sup>8</sup> de la LOEPS.

**Consejo de Vigilancia:** Órgano de control de los actos y contratos que autorizan el consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 3 vocales con sus respectivos suplentes; elegidos en Asamblea General.

**Comisiones Especiales:** Serán permanentes u ocasionales, son designados por el consejo de Administración, desempeñarán sus funciones durante un año. Las comisiones permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno, mientras las ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

**Secretarios:** El secretario del Consejo de Administración será o no socio; pudiendo actuar también como secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados, cumplirá con las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo.

**Gerente:** Responsable de la ejecución de los procedimientos y políticas establecidas, convirtiéndose en el responsable legal de la cooperativa.

---

<sup>8</sup>**Artículo 4.- Principios.-** Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.



**Comité de Crédito:** Encargado de analizar y aprobar las solicitudes de préstamos, basado en las políticas definidas por el Consejo de Administración.

**Asesoría Jurídica:** Asesorar en temas jurídicos, para buscar la solución más alineada con lo dispuesto en las leyes por los organismos de control.

**Departamento de Contabilidad:** Integrado por el contador y su auxiliar, sus principales actividades se detallan a continuación.

**Tabla 1.16:** Funciones a desarrollar por el contador y auxiliar contable.

CARGO	ACTIVIDADES
Contador	Responsable de todo el proceso contable que permita registrar, verificar y controlar la información financiera presentada.
Auxiliar contable	Se encarga de apoyar las actividades que son encomendadas al contador.

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ahorrista Solidario"

**Departamento de Créditos y Cobranzas:** Conformado por el Jefe de cada Agencia, los oficiales de créditos y los cajeros; sus funciones son:

**Tabla 1.17:** Funciones a desarrollar por el oficial de crédito y cajero.

CARGO	ACTIVIDADES
Jefe de Agencia	Su función básica es controlar y supervisar la gestión administrativa de las sucursales.
Oficial de crédito	Responsable de la recopilación y verificación de la información presentada en la solicitud, mantiene una relación directa con el socio,
Cajero	Recepción y entrega del efectivo, ya sea por retiros, depósitos, pagos de crédito, entre otros.

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ahorrista Solidario"



### 4.1.3. SERVICIOS QUE OFRECE

Los servicios que ofrece COAC “Ahorrista Solidario” para toda la comunidad son: Captaciones, Colocaciones, y, Otros servicios complementarios. En los siguientes párrafos se describe en qué consisten cada uno de ellos.

#### 4.1.3.1. CAPTACIONES

##### 4.1.3.1.1. CUENTA DE AHORROS

Este sistema refleja las transacciones de día a día de los socios, en la cual sus fondos tienen disponibilidad inmediata. Al abrir su libreta de ahorros los clientes pueden acceder a los créditos de forma inmediata y cero costos de mantenimiento. El monto de apertura de la cuenta se distribuye de la siguiente manera.

<b>MONTO DE LA APERTURA</b> <b>\$ 25,00</b>	Certificado de Aportación	\$ 10,00
	Ahorro disponible	\$ 10,00
	Libreta y gastos de administración	\$ 5,00

#### Requisitos Básicos:

- ✚ Copia de la Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación.
- ✚ Planilla de un servicio básico actualizada (agua, luz o teléfono).
- ✚ Monto de Apertura

##### 4.1.3.1.2. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

Es un ahorro que proporciona una inversión rentable y segura. El pago de los intereses va a depender del plazo (mayor plazo, mayor tasa de interés). Los principales beneficios son: forma de pago de los intereses



serán mensual, trimestral, semanal o a su vencimiento, los socios pueden solicitar la renovación automática al vencimiento.

**Tabla 1.18:** Plazos y Tasas de Interés para los depósitos a plazo fijo periodo 2014.

PLAZO	TASA DE INTERÉS
De 1 a 30 días	4,78%
De 31 a 90 días	5,78%
De 91 a 180 días	6,71%
De 181 a 360 días	7,40%
De más de 361 días	8,30%

**Fuente:** Manual de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.1.3.1.3. AHORRO INFANTIL

Creada para los más pequeños de la casa, a través de la cual se pretende impulsar la cultura del ahorro a temprana edad con sentido de responsabilidad.

#### Requisitos Básicos:

- Original y copia de la cédula de identidad del representante
- Copia de la papeleta de votación
- Copia de la cédula de identidad del menor o partida de nacimiento.
- Planilla de un servicio básico actualizado.
- Monto de apertura: \$ 5,00+



#### **4.1.3.2. COLOCACIONES**

##### **4.1.3.2.1. CRÉDITO DE VIVIENDA**

El crédito para vivienda está destinado a los socios que deseen construir, adquirir, ampliar y mejorar su vivienda.

##### **4.1.3.2.2. CRÉDITO DE CONSUMO**

Destinado a la cancelación de deudas, cubrir gastos de salud, compra de vehículo para uso personal y la adquisición de enseres domésticos. La fuente de pago será los ingresos de los socios representado por su sueldo o salario.

##### **4.1.3.2.3. MICROCRÉDITO**

Orientado a impulsar y financiar actividades de producción, comercialización y/o prestación de servicios en pequeña escala. El objetivo es buscar el desarrollo económico de los comerciantes minoristas, agricultores de la zona.

##### **4.1.3.2.4. CRÉDITO EMERGENTE**

Dirigido a socios con calificación "A" para cubrir calamidades domésticas, siniestros debidamente comprobados; brindando una atención personalizada y cordial a cada uno de sus socios, ofreciendo un servicio fácil, rápido y oportuno.

#### **4.1.3.3. OTROS SERVICIOS**

##### **4.1.3.3.1. PAGO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y TELEFONÍA**



Ofrece la oportunidad de sólo con llevar el recibo, cancelar su planilla de luz y teléfono en cualquier ventanilla de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, fácil, rápido y sin complicaciones. Para acceder a este servicio no es necesario ser socio de la institución,

#### **4.1.3.3.2. PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO**

Además de ser un beneficio, es un servicio para la comunidad. La comisión que percibe la cooperativa por cada bono cobrado es de 0.05 centavos.

#### **4.1.3.3.3. CONVENIO CON BANCODESARROLLO**

Referente a las capacitaciones dirigidas a los empleados de la cooperativa en temas relacionados con sus funciones.

### **4.2. ETAPA FILOSÓFICA**

Para el desarrollo de la propuesta de la misión, visión y de los valores institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, se considera las opiniones del personal y gerente. (Ver anexo 2)

#### **4.2.1. MISIÓN**

##### **4.2.1.1. MISIÓN ANTERIOR**

“Ofrecer servicios financieros eficientes y oportunos fomentando el desarrollo de nuestros socios y de la comunidad con honestidad y transparencia.”

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”



#### 4.2.1.2. MISIÓN PROPUESTA

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que brinda servicios financieros integrales y competitivos, dirigidos a los sectores productivos del Ecuador. Fomentamos el cooperativismo entre nuestros socios y la comunidad; mejorando su calidad de vida con honestidad, transparencia y equidad. Retribuimos la confianza depositada garantizando la seguridad de los depósitos y de resolvemos las inquietudes siempre con un trato cordial.

**Fuente:** Autoras

#### 4.2.2. VISIÓN

##### 4.2.2.1. VISIÓN ANTERIOR

“Ser en diez años, una cooperativa posicionada en el mercado; permitiendo que por medio de sus ahorros incremente el capital de trabajo, y, mejore su nivel de vida.”

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO”.

##### 4.2.2.2. VISIÓN PROPUESTA

Para el año 2017 consolidarnos como una institución financiera sólida con reconocimiento a nivel nacional; convirtiéndonos en el vínculo entre nuestros socios, clientes y sus aspiraciones; alcanzando así una mayor incidencia en el desarrollo económico – social de las comunidades, aplicando calidad en la prestación de servicios.

**Fuente:** Autoras



### 4.2.3. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores que COAC “Ahorrista Solidario” ha estimulado en sus colaboradores son el pilar fundamental para hacer de ella una institución responsable, buscando siempre el bienestar de la comunidad.

- ✚ **Honestidad:** Transparencia en las operaciones mejorando la credibilidad en la cooperativa.
- ✚ **Solidaridad:** Unión cooperativa y socios en búsqueda del desarrollo mutuo.
- ✚ **Compromiso:** Dar un servicio de calidad.
- ✚ **Confianza:** Seguridad en la cartera de servicios.
- ✚ **Responsabilidad con la comunidad:** Apoyar el bienestar y progreso de la comunidad.

**Figura 1.20:** Valores Institucionales de COAC “Ahorrista Solidario”.



**Elaborado por:** Autoras

### 4.2.4. POLÍTICAS

1. Fomentar la economía popular y solidaria.
2. Entregar informes oportunos y continuos de la gestión efectuada.



3. En caso de existir desvío de fondos y bienes de la cooperativa por parte de cualquier funcionario se tomarán las acciones legales correspondientes.
4. Serán considerados como confidenciales todo documento relacionado con los procedimientos institucionales.
5. Los representantes de los consejos están obligados a controlar y supervisar el cumplimiento de los manuales y reglamentos internos de la Cooperativa.

### 4.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

#### 4.3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Los factores que influyen en el análisis del macroambiente de COAC “Ahorrista Solidario” son: Aspectos Demográficos, Condiciones Económicas, Factores Políticos, Legales y Factores Tecnológicos

##### 4.3.1.1. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

###### 4.3.1.1.1. POBLACIÓN

De acuerdo con el último censo realizado en el año 2010, el número de habitantes en la parroquia Chaucha son 1.297 habitantes distribuidos en 617 hombres y 680 mujeres.

**Tabla 1.19:** Edades de mayor concentración de la población en la provincia del Azuay año 2010.

RANGO DE EDAD	AÑO 2010	PORCENTAJES
De 0 a 4 años	68.737	9,7%
De 5 a 9 años	72.122	10,1%
De 10 a 14 años	75.507	10,6%
De 15 a 19 años	74.653	10,5%



De 20 a 24 años	69.231	9,7%
De 25 a 29 años	60.764	8,5%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Elaborador por:** Autoras

La población del Azuay es joven ya que las edades de los habitantes oscilan entre 0 a 29 años, al tener porcentajes significativos que van desde 8.5% a 10,6%, además la población en edad productiva se ha incrementado. Lo que significa para la cooperativa un aspecto positivo, porque los servicios están enfocados a estos segmentos.

#### 4.3.1.1.2. SECTOR COOPERATIVISTA

En estudios recientes efectuados por la SEPS en julio de 2014, determinaron que el sector cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador ha sido subestimado, ya que únicamente el 4% de estas entidades estaban sujetas a supervisión por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mientras que el 96% se caracterizó por una carencia de información de diversa índole.

Actualmente se ha identificado 946 cooperativas de ahorro y crédito, incluidas las que están en liquidación, las mismas se encuentran clasificadas por segmentos, tamaños de activos, cobertura y número de socios, Para nuestro estudio estas entidades financieras han sido omitidas, para evitar sobrestimación.

**Tabla 1.20:** Distribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos.

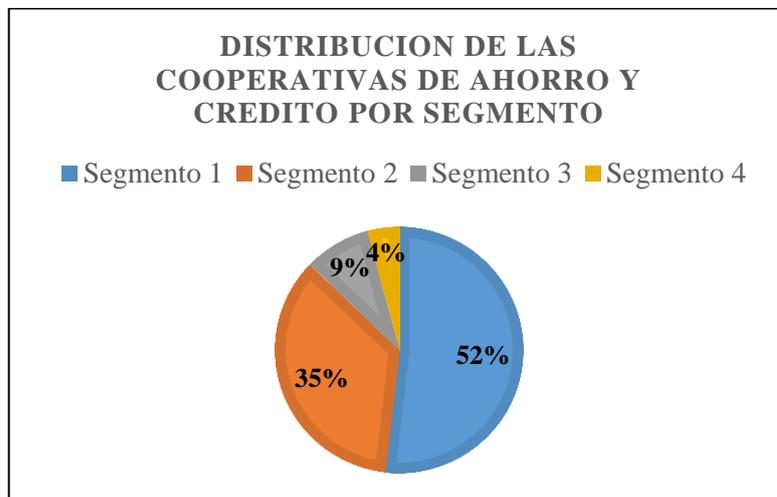
SEGMENTO	NUMERO DE ORGANIZACIONES	PORCENTAJE
Segmento 1	478	51,84
Segmento 2	326	35,36
Segmento 3	80	8,68
Segmento 4	38	4,12
<b>TOTAL</b>	<b>922</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Registro de Organizaciones de la SEPS.

**Elaborado por:** Autoras



**Gráfico 1.2:** Distribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos.



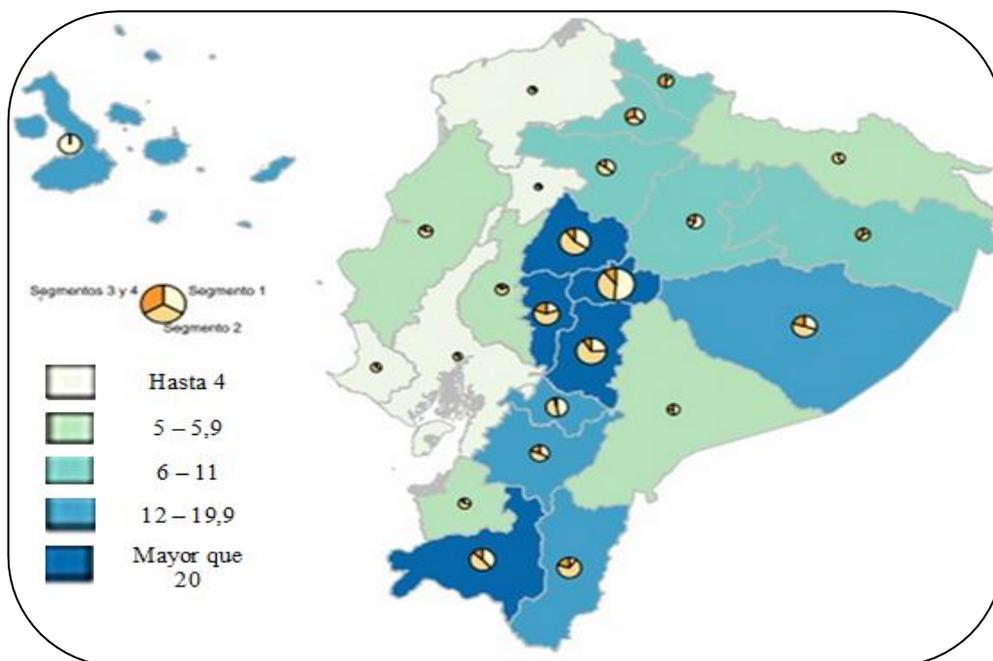
**Fuente:** Registro de Organizaciones de la SEPS.  
**Elaborado por:** Autoras

La mayoría de las cooperativas se concentran en el segmento 1 con un 52%, seguido por aquellas del segmento 2 con el 35%, mientras con un 9% las del segmentos 3 y por ultimo con un porcentaje relativamente bajo las entidades financieras del segmento 4 con el 4%.

La figura 1.21, se observa que Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, Chimborazo y Loja son las provincias con mayor número de cooperativas (más de 20 COAC), seguido por Azuay, Cañar, Zamora, Pastaza y Galápagos con 12 a 19 cooperativas.

Analizando los gráficos de pastel en cada una de las provincias vemos que las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en los segmentos 1 y 2 tienen una mayor participación; complementando a la información proporcionada en el grafico 1.3.

**Figura: 1.21:** Distribución de COAC por cada 100 mil PET (Personas en edad de trabajar.)



**Fuente:** SEPS. Boletín Trimestral I: Un vistazo del sector cooperativo por segmento y niveles.

#### 4.3.1.2. CONDICIONES ECONÓMICAS

##### 4.3.1.2.1. DESEMPLEO

El desempleo es una condición, a la cual deben enfrentarse las personas que teniendo las condiciones para trabajar (edad, capacidad y disponibilidad) no lo pueden conseguir. Por lo que provoca que las personas permanezcan sin empleo y con capacidades para conseguirlo. Para el cálculo del desempleo, la población que se considera es la “económicamente activa”<sup>9</sup> que no puede encontrar un puesto de trabajo (desocupados).

<sup>9</sup> La población económicamente activa y en edad de trabajar comprenden todas las personas de 10 años y más según el censo del 2010.



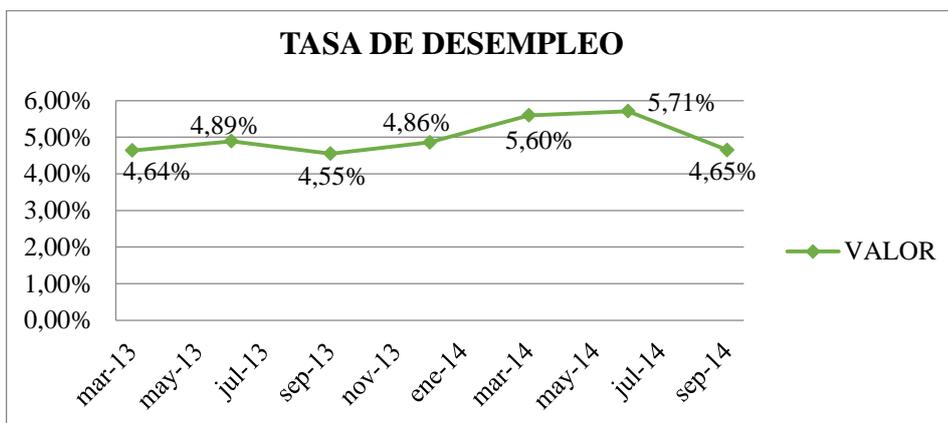
El gobierno de turno ha impulsado proyectos que han permitido la creación de nuevas plazas de empleo, logrando de esta manera mejorar la calidad de vida, al mantener niveles bajos en la tasa de desempleo.

**Tabla 1.21:** Tasa de Desempleo del Ecuador a septiembre – 30 de 2014

FECHA	VALOR
Marzo – 13	4.64 %
Junio – 13	4.89 %
Septiembre – 13	4.55 %
Diciembre – 13	4.86 %
Marzo – 14	5.60 %
Junio – 14	5.71 %
Septiembre – 14	4.65 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Gráfico 1.3:** Tasa de Desempleo del Ecuador de marzo 2013 a septiembre de 2014



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Autoras

La tasa de desempleo en el Ecuador hasta diciembre del 2013 se colocó en un 4.86%, mientras, para los meses de marzo, junio y septiembre del 2014, ha presentado variaciones, iniciando en un 5.60%, hasta ubicarse en el 4.65%. Como podemos observar hubo una disminución del 0,95%. El desempleo representa una amenaza para COAC “Ahorrista Solidario” porque al no tener un empleo que significa una fuente de ingresos, las



personas no podrán acudir a la institución para efectuar depósitos, pago de sus préstamos, etc.

#### 4.3.1.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Es el valor de los bienes y servicios finales producidos por un país en un periodo determinado. El Banco Central del Ecuador indicó que el PIB creció en un 4,5% para el año 2013, superando las proyecciones, a consecuencia del eficiente desempeño del sector no petrolero que registro un incremento del 4,9%, equivalente al 85,4% del total del PIB. En cuanto al aporte de los servicios financieros (actividad del sector no petrolero) fue de 0,02 puntos (representa el 5,5% del PIB nominal).

Hoy en día gracias al proceso de registro y acopio de información del sector cooperativo emprendido por la SEPS, se considera el aporte de la economía popular y solidaria en el crecimiento económico de nuestro país, ya que en el 2013 el total de la cartera de estas instituciones financieras representó el 5,5% del PIB nominal.

#### 4.3.1.2.3. INFLACIÓN

La inflación “se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos”<sup>10</sup>. En la siguiente tabla se encuentra la inflación anual desde enero hasta septiembre del presente año.

---

<sup>10</sup> Banco Central del Ecuador, tomado de: [http://www.bce.fin.ec/index\\_php/indicadores-economicos](http://www.bce.fin.ec/index_php/indicadores-economicos)



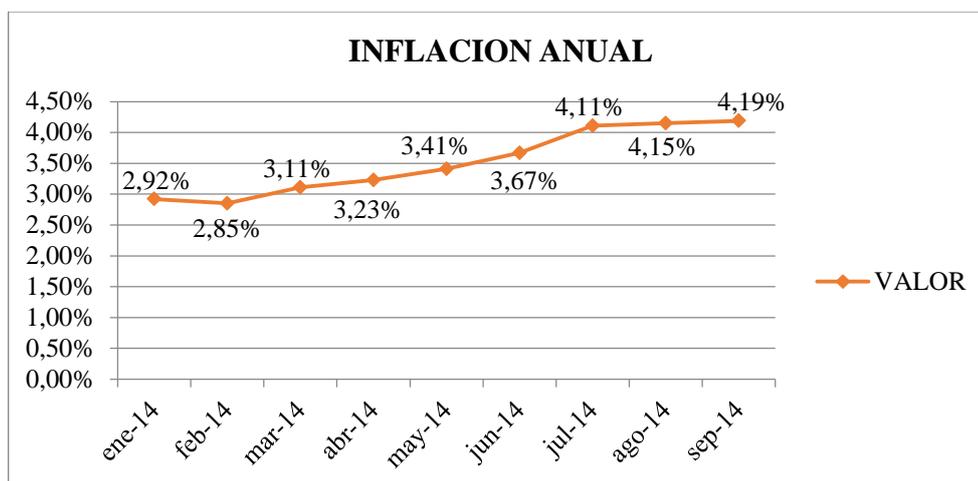
**Tabla 1.22:** Inflación Anual del Ecuador de enero 2014 – septiembre 2014

FECHA	VALOR
Enero	2.92%
Febrero	2.85%
Marzo	3.11%
Abril	3.23%
Mayo	3.41%
Junio	3.67%
Julio	4.11%
Agosto	4.15%
Septiembre	4.19%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 1.4:** Inflación Anual de enero 2014 – septiembre de 2014



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autoras

Los niveles en la tasa de inflación para los meses de enero hasta septiembre de 2014, han mostrado el mismo comportamiento, incrementándose de un 2.92% hasta un 4.19%, debido al incremento de los precios en los bienes y servicios. El ascenso en los porcentajes de inflación se considera como una amenaza para las cooperativas de ahorro y crédito ya que afecta directamente a la capacidad de ahorro de las familias porque su primera opción es cubrir sus necesidades fundamentales.



#### 4.3.1.2.4. TASA DE INTERÉS

Es el precio del dinero en el mercado financiero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamos, es decir, porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo determinado. Se distingue dos tipos de tasas:

- ✚ Activa o colocación es la que cobra la institución financiera por los préstamos otorgados.
- ✚ Pasiva o captación es la que pagan los intermediarios financieros a los socios por el dinero captado.

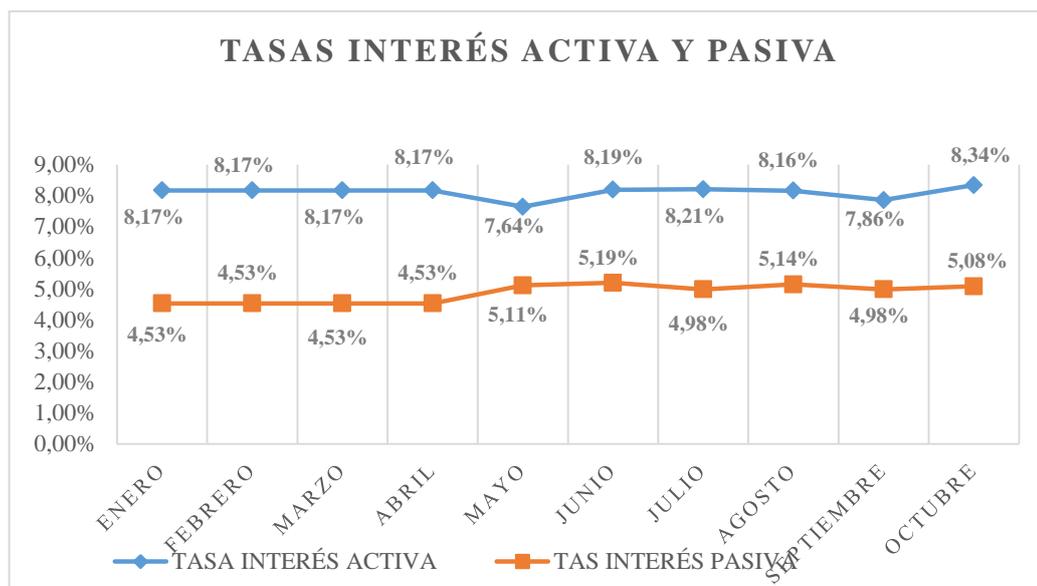
Si realizamos una comparación entre las dos tasas, la tasa de interés activa siempre va a ser mayor porque permite a la institución financiera cubrir los costos administrativos incurridos, la diferencia entre estas tasas se conoce como margen de intermediación o spread. El Banco Central del Ecuador es la institución encargada de determinar las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, según el artículo 79 de la LOEPS

**Tabla 1.23:** Tasas de Interés Activa y Pasiva de enero – octubre 2014.

FECHA	TASA INTERÉS ACTIVA	TAS INTERÉS PASIVA
Enero	8.17%	4.53%
Febrero	8.17%	4.53%
Marzo	8.17%	4.53%
Abril	8.17%	4.53%
Mayo	7.64%	5.11%
Junio	8.19%	5.19%
Julio	8.21%	4.98%
Agosto	8.16%	5.14%
Septiembre	7.86%	4.98%
Octubre	8.34%	5.08%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Gráfico 1.5:** Tasas de Interés Activa y Pasiva de enero – octubre 2014.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La tasa de interés activa ha pasado de mantenerse estable en un 8,17% durante los cuatro primeros meses a una disminución en mayo con un 7,64%. Para el mes de octubre se ha incrementado a un 8.34%.

A partir de enero hasta abril de 2014, la tasa de interés pasiva fue de 4,53%, pero en mayo y junio hubo un incremento en 5,11% y 5.19% respectivamente, mientras para octubre nuevamente aumentó a 5,08%. La cooperativa “Ahorrista Solidario” y las demás instituciones financieras, considera una amenaza los cambios repentinos en las tasas de interés, ya que si hay un aumento en las mismas, un efecto será la reducción en los créditos generando inestabilidad en el interior de la cooperativa.

#### **4.3.1.3. FACTORES POLÍTICOS, LEGALES Y REGULATORIOS**

El 17 de marzo de 2011 el Presidente Economista Rafael Correa Delgado entregó a la Asamblea Nacional el proyecto de Ley de Economía Popular y Solidaria, para su discusión. Finalmente el 10 de mayo de 2011 se publicó en el Registro Oficial No. 444, la LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, en la cual designa a la Superintendencia de



Economía Popular y Solidaria como, el organismo de control. La fecha en la que se transfirió la supervisión a la SEPS fue en enero de 2013.

Las instituciones encargadas del sector cooperativo financiero y no financiero fueron:

- ✚ “La Dirección Nacional de Cooperativas (1961), entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, responsable de ejecutar las políticas de promoción, asesoría, fiscalización, capacitación y registro de las organizaciones del sector cooperativo, y,
- ✚ La Superintendencia de Bancos y Seguros (1985), responsable del control del segmento de mayor representación económica del sector cooperativo financiero.”<sup>11</sup>

Los art. 311 de la Constitución del Ecuador y 78 de la LOEPS; mencionan que el sector financiero popular y solidario está integrado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

La actividad básica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es de intermediación financiera y de responsabilidad social previa autorización de la Superintendencia (art. 81 de la LOEPS).

Las principales actividades financieras que desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito, con la debida autorización de la Superintendencia SON: 1) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada y 2) Otorgar préstamos a sus socios;

---

<sup>11</sup> Cuaderno I: Un aporte a la discusión sobre profundización financiera en el Ecuador desde las cooperativas de ahorro y crédito. Quito, 17 de julio de 2014. Tomado de: [http://www.seps.gob.ec/web/guest/foto-noticia/-/asset\\_publisher/64As/content/sal\\_not\\_a\\_cuaderno\\_trabajo](http://www.seps.gob.ec/web/guest/foto-noticia/-/asset_publisher/64As/content/sal_not_a_cuaderno_trabajo)



Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia, establecido en el art. 94 de la LOEPS.

Además las COACs estarán segmentadas, con el propósito de llevar un control diferenciado para atender a sus necesidades, de acuerdo al art. 101 de la ley. Los criterios utilizados son: “participación en el sector; volumen de operaciones; número de socios; número y ubicación geográfica de oficinas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; monto de activos; patrimonio; y, productos y servicios financieros.”<sup>12</sup>

La Junta de Regulación es la única encargada de realizar modificaciones a la segmentación, previo a la propuesta de la Superintendencia, como lo indica el art. 96 del Reglamento a la LOEPS.

Las cooperativas de ahorro y crédito también están sujetas a las regulaciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, según lo establece el Código Orgánico Monetario y Financiero expedido el 12 de septiembre de 2014, en el Registro Oficial No. 332.

#### **4.3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS**

La tecnología es un factor indispensable en todas las organizaciones y en las cooperativas no es la excepción, actualmente la tecnología sufre cambios constantes y rápidos, generando que las personas se especialicen en su manejo. Además mejora la comunicación entre empleados (comunicación interna) y con los socios, instituciones de control y proveedores (comunicación externa), los beneficios derivados de

---

<sup>12</sup> Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.



una buena comunicación son: incremento en los niveles de productividad, reduce el tiempo para desarrollar actividades.

Dentro de COAC “Ahorrista Solidario” es el punto débil debido a que cuenta con un sistema informático que presenta deficiencias por su manejo, generando que el control no sea oportuno en las actividades de los diferentes departamentos.

Hoy en día la principal herramienta para publicitar servicios y productos es el internet mediante la creación de páginas web, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), si analizamos a COAC “Ahorrista Solidario” con la situación antes descrita, se observar que es muy poca su utilización, ya que usualmente los medios para publicitar su portafolio de servicios son folletos, hojas volantes, entre otros.

Mantiene una cuenta en Outlook y la red social Facebook por medio de estas envían documentos de suma importancia para la cooperativa, constituyéndose un riesgo eminente por lo hackers, se recomienda seleccionar un medio de comunicación confiable.

#### **4.3.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

En cuanto al Microambiente es vital realizar un análisis de los proveedores, clientes competencia y aquellos organismos encargados de controlar y supervisar el correcto funcionamiento de las instituciones financieras a nivel nacional.

##### **4.3.2.1. PROVEEDORES**

Los proveedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, son aquellas empresas que proporcionan los materiales,



equipos, servicios, que son necesarios para llevar a cabo las actividades diarias que desarrolla la Cooperativa. Entre ellos tenemos las siguientes:

**Empresa Eléctrica de Guayaquil. EP y Empresa Eléctrica Regional Centrosur C.A., Interagua y Etapa EP.** Empresas que suministran los servicios públicos de energía eléctrica y agua potable a las agencias de la cooperativa “Ahorrista Solidario”, ya que se ubican en las provincias del Azuay y Guayas.



El **Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)**, es una institución privada con finalidad social, sin fines de lucro, promueve la formación profesional. Brinda capacitaciones al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, para mejorar el funcionamiento de la misma.

**Papelería Monsalve.** Empresa proveedora de los suministros de oficina (herramientas como esferográficos, lapiceros, libretas, cuadernos, carpetas, archivadores, organizadores de escritorios y más).

**Imprenta Rodas.** Brinda los servicios de impresión de facturas, comprobantes de retención, pagarés, solicitudes de crédito, etc., y para publicidad: afiches, carpetas de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa.

**APC Tecnología.** COAC “Ahorrista Solidario”, ha elegido a APC COMPU como la proveedora de los equipos de computación utilizados en las instalaciones, además prestan servicios de mantenimiento a los equipos.

#### 4.3.2.2. CLIENTES



Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario” consideran extremadamente



importante la presencia de una sólida estabilidad financiera, al confiarles los ahorros de toda su vida, mientras la confianza – prestigio y calidad en el servicio desde su punto de vista es importante, y por último como aspecto ligeramente importante está la ubicación y seguridad. No debemos olvidar cada aspecto analizado se complementan entre sí.

El nivel de confianza de los socios y clientes se encuentra en un rango entre el 40 al 69% al obtener un 49,03% representado por 176 encuestados.

Las agencias de COAC “Ahorrista Solidario”, se encuentran estratégicamente ubicadas, en base a estudios de factibilidad realizados por la propia institución, antes de su apertura, concordando con la perspectiva del 74,65% de socios encuestados. Dando como resultado, que el 40,95% de los socios acuden semanalmente, ya sea para pagar cuotas de su crédito, realizar depósito en sus cuentas de ahorros, pedir información, consultar sus estados de cuenta, etc.



Analizando los servicios de colocación vemos que, tienen una buena aceptación como lo demuestra el 36,77%, 35,10% y 28,13%, destinados a microcréditos, consumo y vivienda. Mientras los plazos para la aprobación de las solicitudes de crédito, desde el punto de vista de los socios son largos y medianamente largos, con el 39,83% y 38,72% respectivamente, el Comité de Crédito es el encargado de analizar y aprobar las solicitudes en base a las políticas establecidas, como: la solvencia del solicitante, el destino del crédito, etc.

Los servicios financieros y no financieros que actualmente disponen la cooperativa, no satisfacen al 52,65% de los socios, mientras para el 47,35% son suficientes. Entonces colocamos a elección nuevos servicios, el de más acogida con un 55,43%, es el crédito para la agricultura, el propósito de esta nueva colocación es financiar la compra de semillas,



herramientas, abono, incluso la adquisición del terreno, etc. La razón de incorporar la adquisición de tierras en el crédito para la agricultura y no como un nuevo servicio, es que los dos créditos van a fomentar la agricultura y por consiguiente mejorar la calidad de vida de la comunidad.



Los socios que acuden a las instalaciones, se dirigen en mayor parte a caja con un 64,35%, mientras que el 35,65% van a créditos. Por lo tanto los empleados que laboran en estas dependencias deben ser comprensivos, pacientes, atentos, ágiles y amables, poniendo énfasis en los dos últimos ya que estos presentan deficiencias, al poseer un 40 y 41% en atención regular

Evaluando la atención brindada, el 44,01% la considera regular, mientras el tiempo de espera está comprendido entre 11 a 15 minutos con un 43%. Estas dos situaciones llevaron al 55,15% a estar a favor de mejorar la atención, esperan un servicio de calidad, englobando un trato amable, cordial y respetuoso.

Todas las Cooperativas tienen problemas ya sean graves o leves, en nuestra investigación el 55,15% de los socios han tenido problemas, los más frecuentes son la pérdida de documentos en el proceso de concesión de un crédito, poca información de los requisitos para acceder a los diferentes créditos, entre otros; vinculados con la falta de atención y compromiso de los empleados.

Desde el punto de vista del 56,06% de los socios, las quejas y reclamos son atendidos a tiempo, lo óptimo sería reducir estos niveles, para no afectar la credibilidad de COAC "Ahorrista Solidario". Los directivos deberían informar a los empleados sobre los problemas que perciben los socios, ya que el 80% la recomendaría con sus familiares, amigos, a sabiendas de que son ellos la mejor publicidad que tienen la cooperativa en el mercado.



### 4.3.2.3. COMPETENCIA

De acuerdo a la información obtenida en la encuesta de satisfacción laboral se ha determinado que la competencia directa de COAC “Ahorrista Solidario” en las agencias de Balao y Naranjal son COACs “Santa Rosa” Ltda., y “COOPERCO”, mientras en la matriz Chaucha y la agencia Abdón Calderón no se ha identificado a instituciones financieras rivales.



El 25 de marzo de 1964 fue fundada en Jumón, Cantón Santa Rosa, Provincia de El Oro. El 15 de Noviembre de 1968 cambia de domicilio a la ciudad de Santa Rosa, también cambia su nombre por Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa” Ltda. Su misión es buscar el desarrollo socio – económico de los sectores productivos y de la comunidad en general, basados en la eficiencia y la credibilidad. Los principales servicios financieros y sociales son:

SERVICIOS FINANCIEROS		SERVICIOS SOCIALES
<b>Créditos</b> Consumo, Institucionales Microcrédito, Comerciales Progrupo	<b>Ahorros</b> Cuenta de ahorros, Depósitos a la vista Depósitos a plazo fijo, Ahorro MIDUVI	Biblioteca Virtual Seguro de desgravamen Ayuda Mortuoria Asesoría Financiera Consultorio Médico
<b>Cobros</b> Planillas de Servicios Básicos Tarjetas de crédito, entre otras.	<b>Pagos</b> Bono de desarrollo humano y nómina previo convenio Giros y Transferencias	

**Fuentes:** COAC “Santa Rosa” Ltda. <http://www.coopacs.fin.ec/index2.html>



Es una entidad solidaria que nace por iniciativa de los trabajadores de la Compañía Ecuatoriana de Caucho el 18 de noviembre de 1965, con registro general de cooperativas No. 144 – 2, a partir de 1999, sus estatutos facilitan el ingreso a toda la comunidad. Su



misión es brindar servicios financieros competitivos, de manera oportuna y con responsabilidad social, por medio de la atención personalizada, aportando de manera solidaria al desarrollo de nuestros socios y la comunidad. Sus principales servicios son:

SERVICIOS FINANCIEROS		SERVICIOS NO FINANCIEROS
<b>Ahorros</b> Apertura de Cuenta A la vista Programado Especial Infanto – Juvenil Plazo Fijo	<b>Créditos</b> Ordinario Extraordinario Blando Prendario Credinegocio Crediemprendimiento Hipotecario Vivienda Hipotecario Productivo	<b>Pago</b> Bono de Desarrollo Servicios Básicos Envíos y remesas  <b>Servicios</b> Oftalmológicos Odontológicos.

Fuentes: COAC “COOPERCO”. <http://www.cooperco.fin.ec/>

#### 4.3.2.4. ORGANISMOS DE CONTROL

##### 4.3.2.4.1. SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (SEPS)



Es la institución encargada del control y supervisión del “sector financiero popular y solidario”<sup>13</sup>.

De acuerdo a la segmentación efectuada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, ubica a COAC “Ahorrista Solidario” dentro del segmento 2, por poseer aproximadamente 996.297,56 dólares en activos, cuenta con 4 agencias ubicadas en tres cantones Cuenca, Balao y Naranjal, con 5463 entre socios y clientes. A continuación se presenta los intervalos de segmentación con los parámetros utilizados para clasificar a las COACs.

<sup>13</sup> **Art. 78 LOEPS:** El sector financiero popular y solidario está integrado por: cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro



**Tabla 1.24:** Intervalos de segmentación

SEGMENTO	ACTIVOS	COBERTURA (Número de cantones)	NÚMERO DE SOCIOS
Segmento 1	0 – 250.000	1	Más de 700
Segmento 1	0 – 1'100.000	1	Hasta 700
Segmento 2	250.001 – 1'100.000	1	Más de 700
Segmento 2	0 – 1'100.000	2 o más	Sin importar el número de socios.
Segmento 2	1'100.001 – 9'600.000	Sin importar el número de cantones en que opera	Hasta 7.100
Segmento 3	1'100.001 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	Más de 7.100
Segmento 3	9'600.001 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	Hasta 7.100
Segmento 4	cooperativas de ahorro y crédito regidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros		

**Fuente:** Boletín Trimestral I Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles. SEPS

**Elaborado por:** Autoras

COAC “Ahorrista Solidario” debe presentar el registro de socios, balances financieros, adecuación de estatutos, etc., solicitado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario dentro de los plazos fijados para su entrega, caso contrario se establecerá las sanciones pertinentes que van desde “multas pecuniarias de 1 a 100 salarios básicos unificados, hasta la suspensión definitiva del Registro”<sup>14</sup>. Él envió de la

<sup>14</sup> Según Resolución SEPS – IEN – 2013. Resolución para la aplicación de sanciones por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Artículo 5. – Tipo de sanciones.



información se lo hace a través del portal de servicios electrónicos disponible en la página web: <http://www.seps.gob.ec>.

Según la resolución SEPS – IEN - 2013 – 023, COAC “Ahorrista Solidario”, debe cancelar a la SEPS hasta el 30 de abril la contribución del 0,45 por mil calculado sobre la base de los estados financieros cortados al 31 de diciembre del ejercicio anterior, según lo establece el artículo 54 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

#### 4.3.2.4.2. INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (IEPS)



Según decreto oficial No. 1668, artículo 5, traslada las funciones asignadas a la Dirección Nacional de Cooperativas al Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, sus funciones son: ejecutar las políticas de promoción, asesoría, fiscalización, capacitación y registro de las organizaciones del sector cooperativo. Además ejecuta las políticas públicas de fomento y promoción dictadas por el Comité Interinstitucional.

#### 4.3.2.4.3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE)



El Banco Central del Ecuador fijará las tasas de interés activas y pasivas para cada uno de los servicios financieros. La cooperativa de ahorro y crédito “Ahorrista Solidario” aplica las siguientes tasas de interés:

**Tabla 1.25:** Tasas de Interés por servicio COAC “Ahorrista Solidario”

SERVICIOS	TASAS DE INTERÉS	SERVICIOS	TASAS DE INTERÉS
Microcrédito	20%	Depósitos a plazo fijo	
Consumo	15,97%	1 – 30 días	4,78%
Vivienda	10,74%	31– 90 días	5,78%



		91 – 180 días	6,71%
Depósitos de ahorro	1,42%	181 – 360 días	7,40%
		Más de 361	8,30%

Fuente: COAC “Ahorrista Solidario”

#### 4.3.2.4.4. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR (SRI)



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario” retiene el Impuesto a la Renta cuando se presentan las siguientes situaciones:

1. Servicios prestados referentes a publicidad (1%).
2. Prestación de servicios profesionales como es el caso del gerente de la cooperativa, ya que su contrato está bajo las normas Código Civil, de acuerdo al art. 46 de la LOEPS y mantenimiento de las cámaras de seguridad (10%).
3. Servicio de guardianía donde predomina el intelecto no relacionado con el título profesional (8%).
4. Pagos mediante liquidación de compra, por su nivel cultural o rusticidad (2%).

COAC “Ahorrista Solidario” está sujeta a la Taffra impositiva del Impuesto a la Renta del 22%, de acuerdo a lo establecido en el artículo 37 de LORTI (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno), la cual manifiesta que las cooperativas estarán sujetas a la tarifa del IR para sociedades del 22% sobre su imponible, pudiendo disminuirse un 10% si dichas instituciones destina sus utilidades para la concesión de créditos para el sector productivo incluido los pequeños y medianos productores.

Además está sujeta al pago del anticipo del Impuesto a la Renta, considerando la suma de los siguientes porcentajes (Artículo 76 del Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno): El 0,2% del patrimonio total, el 0,2% del total de costos y gastos



deducibles a efecto del impuesto a la renta, el 0,4% del activo total y el 0,4% del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta.

#### 4.3.2.4.5. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES



COAC “Ahorrista Solidario” está vinculada directamente con el Ministerio de Relaciones Laborales, ya que mediante el portal web [www.trabajo.com](http://www.trabajo.com), se realiza todo tipo de trámites en línea relacionados con el registro y legalización de contratos de trabajo, actas de finiquito, registro de las decimotercera y decimocuarta remuneración, además podemos observar el estado del trámite emprendido.

#### 4.3.2.4.6. INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)



La cooperativa está sujeta al control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al tener personas bajo relación de dependencia, de acuerdo a la resolución No. 466 emitida por el Consejo Directivo del IESS, establece el nuevo porcentaje de aportación individual del 9,45% (anteriormente el 9,35%), en cuanto al porcentaje correspondiente a los Fondos de Reserva es el 8,33%, calculados de la remuneración percibida. COAC “Ahorrista Solidario” como empleador, debe cancelar el 11,15% de aporte patronal.

### 4.3.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

#### 4.3.3.1. ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO

La matriz de COAC “Ahorrista Solidario” ubicada en San Gabriel de Chaucha, laboran 8 empleados, distribuidos en los siguientes cargos; gerente, secretario, asesor jurídico, contador, auxiliar contable, jefe de agencia, oficial de créditos y cajero. Mientras la agencia ubicada en



Abdón Calderón, cuenta con 4 empleados, conformado por el jefe de agencia, oficial de créditos y cajero, y las agencias Naranjal y Balao poseen cada una de ellas, 3 empleados, integrado por los mismos cargos antes descritos. En lo referente al tiempo que laboran en la cooperativa, se obtuvo los siguientes resultados:

- ✚ El 22% de los empleados desempeñan sus funciones siete años.
- ✚ El 17% de los empleados desempeñan sus funciones seis y nueve años.
- ✚ El 11% de los empleados laboran uno, dos y ocho años; por último,
- ✚ El 6% de los empleados laboran tres y cuatro años.

## EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

De acuerdo con la información recolectada del talento humano, a cada parámetro utilizado para la evaluación del **PUESTO DE TRABAJO**, se ha encontrado falencias en la planificación y la definición de objetivos y metas, al tener una calificación de 2 (casi nunca) representado por el 61,11% y 50% respectivamente. Esta situación da lugar a nuevos problemas, como la omisión o duplicidad de tareas, que involucran recursos proporcionados por la Cooperativa, entre otros.

Mientras, con una calificación de 5 (siempre) y 4 (casi siempre) con el 61,11% y 66,67%, se ha identificado como aspectos positivos, la capacidad de desarrollar las habilidades y destrezas de los empleados y el conocimiento de sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan.

La **COMUNICACIÓN** desde el punto de vista del 83,33% de los empleados siempre se fundamenta en el respeto mutuo, evitando así inconvenientes que podrían afectar su desempeño y originar ficciones en las relaciones entre compañeros. Las fallas de los directivos son no



comunicar los resultados de evaluaciones de desempeño y temas de interés a los empleados, según lo indican el 55,56% y 50% de encuestados, traduciéndose en la falta de compromiso por parte del personal, para enmendar sus errores.

Analizando el **AMBIENTE DE TRABAJO**, se visualiza que el 72,22% del personal a veces trabajan unidos para alcanzar las metas, aunque esto no sea un impedimento para mantener una buena relación y sentirse parte del equipo de trabajo, como lo demuestra el 61,11% y 77,78%, ubicados en las calificaciones 5 (siempre) y 4 (casi siempre) respectivamente.

Analizando el nivel académico del talento humano se distingue dos grupos: quienes cuentan con título de tercer nivel con un 28% ocupan los cargos de mayor jerarquía y aquellos que han podido terminar el bachillerato con el 72%.

En lo referente a la **INTERACCIÓN CON EL JEFE INMEDIATO**, el 77,78% del talento humano indicó que su jefe demuestra dominio en sus funciones y responsabilidades, además COAC “Ahorrista Solidario”, espera de sus colaboradores una participación activa en la toma de decisiones, aportando nuevas ideas, puntos de vista, por lo cual se consultó si respetan sus opiniones, dando como resultado para el 55,56% de los encuestados que siempre lo hacen.

Los resultados obtenidos en las **CONDICIONES AMBIENTALES** evaluadas, mostraron que siempre hay las medidas de seguridad (extintores, botiquín de primeros auxilios), ante cualquier emergencia como incendios, accidentes de trabajo, enfermedades, etc., y el talento humano se siente cómodo en sus puestos de trabajo (muebles de oficina, sillas, mesas, equipos de computación) con el 55,56% y 50% respectivamente. Desde el punto de vista del 55,56% del personal casi siempre su lugar de trabajo es estéticamente agradable por su desorden o



de sus compañeros. Son problemas que tienen una solución fácil y que no van a afectar en el desempeño laboral.

La **CAPACITACIÓN** es el factor primordial que permite a los empleados desempeñar eficientemente sus tareas diarias, considerando esta realidad el 66,67% de los empleados mencionaron que casi siempre reciben la capacitación en su área de trabajo.

**MOTIVACIÓN E INCENTIVOS:** El 100% de los empleados destacaron que COAC “Ahorrista Solidario” fomenta la equidad de género porque el 56% (10 empleados) de la nómina son mujeres, en cambio el 44% (8 empleados) son hombres como lo demuestra el gráfico 1.6. En cuanto al pago de las remuneraciones y los beneficios que les corresponde de acuerdo a lo que establece el Código de Trabajo se lo realiza a tiempo para el 88,89% de los encuestados. Es importante trabajar con un personal motivado, aspecto a trabajar por que el 72,22% de los empleados, en algunas ocasiones se encuentran desmotivados. Sería importante adicionar pequeños incentivos en reconocimiento de su mejor desempeño laboral.

Por una deficiente comunicación entre los jefes y los empleados, el 61% está insatisfecho de la información acerca de la misión, visión, objetivos, metas fijadas. Una solución para conseguir que los empleados estén muy satisfechos sería, en cada departamento exhibirlos, logrando el involucramiento de los empleados.



**Gráfico 1.6:** Clasificación de empleados de COAC “Ahorrista Solidario” por género.



**Fuente:** Nómina COAC “Ahorrista Solidario”

#### 4.3.3.2. ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La fuente de información para realizar el análisis financiero correspondiente son los balances generales y estados de resultados de los periodos 2012 y 2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, los cuales fueron proporcionados por el departamento de contabilidad. (VER ANEXO No. 4). Se aplicarán los siguientes indicadores: liquidez, solvencia, rendimiento, morosidad y activos productivos.

##### 4.3.3.2.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

###### Capital de Trabajo

$$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Tabla 1.26:** Capital de Trabajo

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Activo Corriente	341.089,54	447.809,29
Pasivo Corriente	329.249,88	431.862,97
<b>CT</b>	<b>11.839,66</b>	<b>15.946,32</b>

**Fuente:** Depto. Contabilidad Cooperativa “Ahorrista Solidario”



El capital de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, para el 2013 es de 15.946,32 dólares, aunque se ha incrementado no es lo suficiente para cumplir eficientemente sus obligaciones inmediatas como el retiro de ahorros de los socios, entrega de créditos, pago de remuneraciones al personal, etc.

#### Índice Circulante

$$I C = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Tabla 1.27:** Índice Circulante

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Activo Corriente	341.089,54	447.809,29
Pasivo Corriente	329.249,88	431.862,97
<b>IC</b>	<b>1.04</b>	<b>1.04</b>

**Fuente:** Depto. Contabilidad Cooperativa “Ahorrista Solidario”

El Índice Circulante de COAC “Ahorrista Solidario”, se ha mantenido estable en un 1.04 para los años 2012 y 2013, es decir, por cada dólar que la cooperativa debe en el corto plazo, dispone de \$ 1,04 dólares de respaldo para afrontar sus obligaciones inmediatas.

#### 4.3.3.2. INDICADORES DE SOLVENCIA

##### Nivel de Endeudamiento

$$N E = \frac{\text{Pasivo Total} *}{100} \text{ Activo Total}$$



Tabla 1.28: Nivel de Endeudamiento

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Pasivo Total	344.249,88	450.862,97
Activo Total	552.653,71	710.615,70
<b>NE</b>	<b>62,29%</b>	<b>63,44%</b>

Fuente: Depto. Contabilidad Cooperativa "Ahorrista Solidario"

COAC "Ahorrista Solidario" maneja un nivel de endeudamiento del 63,44% durante el periodo fiscal 2013, es decir por cada dólar invertido en activos, 0,63 centavos son financiados por terceros. Se considera como una situación riesgosa porque excede el límite establecido (40%). La principal razón del endeudamiento fue la iliquidez por cartera vencida.

#### Capital Propio o Razón de Autonomía.

$$C P = \frac{\text{Patrimonio Total} *}{100} \text{ Activo Total}$$

Tabla 1.29: Capital Propio o Razón de Autonomía

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Patrimonio Total	208.403,83	259.752,73
Activo Total	552.653,71	710.615,70
<b>CP</b>	<b>37,71%</b>	<b>36,55%</b>

Fuente: Depto. Contabilidad Cooperativa "Ahorrista Solidario"

La posibilidad de la cooperativa de financiarse con recursos propios disminuyó para el año 2013 ubicándose en un 36,55%, mientras en el 2012 fue de 37,71%.

#### 4.3.3.2.3. INDICADORES DE RENDIMIENTO

##### Rendimiento sobre el Patrimonio

$$R O P = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$



**Tabla 1.30:** Rendimiento sobre el Patrimonio

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Utilidad Neta	12.695,81	15.563,06
Patrimonio Total	208.403,83	259.752,73
<b>ROP</b>	<b>0,06</b>	<b>0,06</b>

**Fuente:** Depto. Contabilidad Cooperativa “Ahorrista Solidario”

El rendimiento sobre el patrimonio en los años en estudio se ha mantenido en 0,06 centavos, es decir, por cada \$ 1,00 del patrimonio, el rendimiento sobre el mismo es de \$ 0,06. Estos resultados indican que hay una baja capacidad para generar utilidades a favor de los socios.

#### Rendimiento sobre el Activo

$$R O A = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla 1.31:** Rendimiento sobre el Activo

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Utilidad Neta	12.695,81	15.563,06
Activo Total	552.653,71	710.615,70
<b>ROA</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>

**Fuente:** Depto. Contabilidad Cooperativa “Ahorrista Solidario”

El rendimiento sobre el activo se ha mantenido en 0,02 centavos para los años 2012 y 2013, es decir, por cada \$ 1,00 invertido en activos, la cooperativa obtiene \$ 0,02 centavos de utilidad. La razón por la cual no se obtiene una mayor rentabilidad de los activos es debido a los altos niveles de morosidad, originando un bajo crecimiento de la cooperativa.

**4.3.3.2.4. ÍNDICES DE MOROSIDAD**

Para elaborar el indicador que va a evaluar los niveles de morosidad que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, se detalla las fórmulas de la Cartera Improductiva y la Cartera Bruta Total.

**Cartera Improductiva** = Cartera que no Devenga Intereses + Cartera Vencida.

**Cartera Bruta Total** = Cartera por Vencer + Cartera que no Devenga Intereses + Cartera Vencida.

 **Índice de Morosidad Cartera de Créditos Total**

$$\text{IMCT} = \frac{\text{Cartera Improductiva Total}}{\text{Cartera Bruta Total}} * 100$$

**Tabla 1.32:** Índice de Morosidad de la Cartera de Créditos Total

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Cartera Improductiva Total	25.461,37	39.401,20
Cartera Bruta Total	149.548,59	203.345,36
<b>IMCT</b>	<b>17,03%</b>	<b>19,38%</b>

**Fuente:** Depto. Contabilidad Cooperativa “Ahorrista Solidario”

El índice de morosidad se ha incrementado paulatinamente hasta ubicarse en un 19,38% en el año 2013, si comparamos con el porcentaje máximo de este indicador, establecido en el manual de créditos y cobranzas de la cooperativa “Ahorrista Solidario” (7%), se visualiza dos situaciones: se sobrepasa los límites, afectando la liquidez por el alto riesgo crediticio y se evidencia deficiencias en la gestión para recuperar cartera. Las provisiones por incobrabilidad son calculadas trimestralmente por disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



En la tabla 1.33 se detallan los índices de morosidad de cada tipo de crédito en los años 2012 y 2013.

**Tabla 1.33:** Índice de Morosidad por crédito

Morosidad por Crédito	Año 2012	Año 2013
Consumo	25,89%	24,45%
Vivienda	28,42%	27,86%
Microcrédito	12,75%	15,63%

#### 4.3.3.2.5. ÍNDICE DE ACTIVOS PRODUCTIVOS

##### 🌈 Índice de Activos Productivos

$$I A P = \frac{\text{Activos Productivos}^*}{100 \text{ Total Activos}}$$

**Tabla 1.34:** Índice de Activos Productivos

COMPONENTES	PERIODO	
	Año 2012	Año 2013
Activos Productivos	363.388,90	459.914,80
Total Activos	552.653,71	710.615,70
<b>I A P</b>	<b>65,75%</b>	<b>64,72%</b>

**Fuente:** Depto. Contabilidad Cooperativa “Ahorrista Solidario”

El índice de activos productivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, ha disminuido ya que en el 2012 fue de 65,75%, para el periodo 2013 fue del 64,72%, Los activos productivos están compuestos mayoritariamente por la cuenta Bancos y otras Instituciones Financieras con el 64,35%, mientras la cartera que genera intereses (cartera por vencer) aporta con un 35,65%.

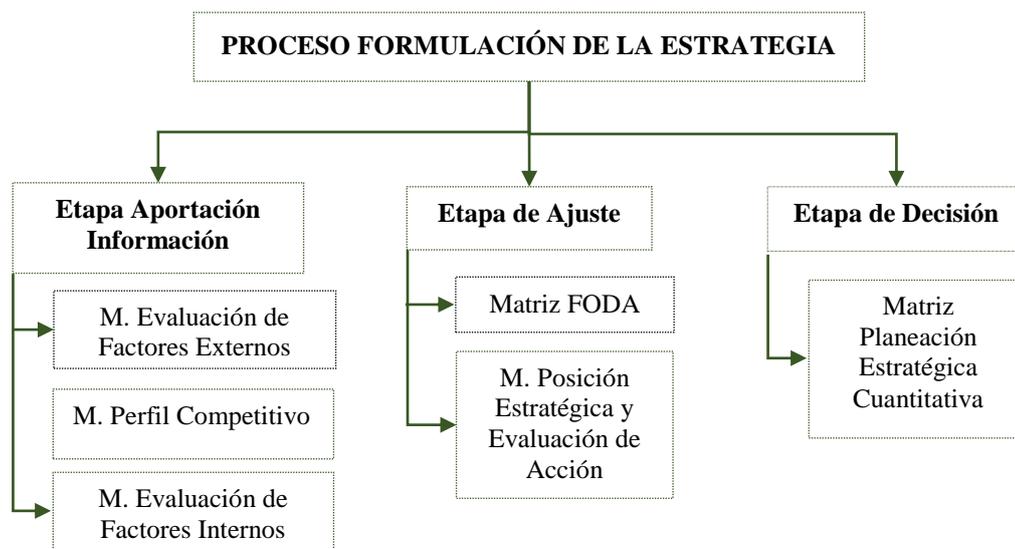


## CAPITULO V

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: PROPUESTA DEL DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez concluida la etapa filosófica y algunos aspectos de la etapa de diagnóstico del proceso de Planificación Estratégica, continuaremos con el Proceso de la Formulación de la Estrategia, que nos permitirá determinar aquellas estrategias que contribuirán al bienestar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AHORRISTA SOLIDARIO” y de sus socios. A continuación se presenta las matrices que se desarrollan en cada etapa.

**Figura 1.22:** Proceso de la Formulación de la Estrategia.



**Elaborado por:** Autoras

#### 5.1. ETAPA DE APORTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Mediante la etapa de Aportación de la Información podemos identificar factores externos (oportunidades y amenazas), internos (fortalezas y debilidades) claves y los principales competidores de COAC “Ahorrista Solidario” a través de las matrices de Factores Externos, Perfil Competitivo y Factores Internos.

**5.1.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS****Tabla 1.35:** Matriz de Evaluación de Factores Externos para COAC “Ahorrista Solidario”.

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>VALOR PONDE.</b>
<b>Oportunidades</b>			
Desarrollar publicidad innovadora y creativa.	0,07	2	0,14
Posibilidad de crecimiento en el mercado.	0,10	2	0,20
Avances Tecnológicos.	0,07	2	0,14
Calidad integral en el Servicio.	0,08	2	0,16
Fomento de la Economía Popular y Solidaria.	0,10	3	0,30
Fortalecer la Imagen Corporativa.	0,08	2	0,16
Búsqueda del bien común.	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
Incremento en la tasa de desempleo.	0,08	2	0,16
Baja capacidad de ahorro.	0,08	2	0,16
Reducción de las solicitudes de créditos.	0,05	3	0,15
Tasas de interés.	0,09	2	0,18
Cambios en el marco jurídico que rige a las cooperativas.	0,04	3	0,12
Competencia.	0,11	2	0,22
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,24</b>
<b>NOTA:</b> La calificación para oportunidades y amenazas pueden ir desde 4 hasta 1 4 = la respuesta es excelente 3 = la respuesta está por arriba del promedio 2 = la respuesta es de nivel promedio 1 = la respuesta es deficiente			



**ANÁLISIS:** El valor ponderado total obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de 2,24, que está por debajo del valor ponderado total promedio (2,5), lo que significa que las estrategias que desarrolla COAC “Ahorrista Solidario”, no son lo suficientemente eficientes para aprovechar las oportunidades, ni contribuyen a reducir el impacto de las amenazas en el sector cooperativo.

El Gobierno al fomentar la Economía Popular y Solidaria en el país, está impulsando el desarrollo de pequeñas empresas, está impulsando el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, el sector agrícola, entre otras, convirtiéndose así en oportunidades que la cooperativa debe aprovechar, al ser las principales actividades a las cuales se dedican un la mayoría de sus socios y clientes.

Del presupuesto general del estado para el año 2014 se asignó el 0,88% (300.866.860,61 USD) para sector agrícola, ganadero, pesquero y acuicultura, mientras para el sector de la Economía Popular y Solidaria el 0,04% (13.357.852,00 USD).

Las tasas de interés, la competencia son las principales amenazas detectadas, al poseer un valor de 0,09 y 0,11 respectivamente. Para minimizar su riesgo la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, ha impulsado diferentes tácticas que no han generado los resultados esperados, ya que la respuesta a estas estrategias es de nivel promedio

### 5.1.2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Una vez identificadas las Cooperativas de Ahorro y Crédito “Santa Rosa” y “ERCO” como la principal competencia de COAC “Ahorrista Solidario”, procedemos a analizarlas a través de los factores importantes para el éxito en el mercado.





“Ahorrista Solidario” mantiene desventajas competitivas frente a sus rivales en seis factores, la participación en el mercado se la califica como una debilidad principal, en cambio la estabilidad financiera, lealtad de los socios, publicidad en medios de comunicación local, variedad y calidad del servicio son consideradas como debilidades menores.

COAC “Santa Rosa” presenta ventajas en lo referente a su estabilidad financiera, portafolio de servicios, lealtad de los socios y publicidad con una calificación de 4 considerada como una fortaleza principal. En cuanto a la participación en el mercado, la cooperativa “COOPERCO”, tiene una ventaja al tener agencias en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Guayas.

### 5.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

**Tabla 1.37:** Matriz de Evaluación de Factores Internos de la COAC “Ahorrista Solidario”.

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>VALOR PONDE.</b>
<b>Fortalezas Internas</b>			
Trato equitativo y justo.	0,04	4	0,16
Convenios con otras entidades.	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica de las agencias	0,03	4	0,12
Oferta servicios financieros y no financieros.	0,09	3	0,27
Transparencia en las operaciones.	0,11	4	0,44
Seguridad en los depósitos.	0,11	4	0,44
<b>Debilidades Internas</b>			
No posee una planificación bien orientada	0,10	1	0,10
Clientes insatisfechos por la atención recibida.	0,12	1	0,12
Poca publicidad en beneficio de la cooperativa.	0,05	2	0,10



Índices de morosidad altos.	0,11	1	0,11
Falencias en el programa de capacitación del personal.	0,08	1	0,08
El personal no tiene sentido de pertenencia.	0,04	2	0,08
Pocos canales de comunicación virtuales.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,33</b>

**NOTA:** La calificación para las fortalezas va de 3 a 4, mientras para las debilidades son de 1 y 2.

4 = fortaleza mayor

1 = debilidad mayor

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

**Elaborado por:** Autoras

**ANÁLISIS:** COAC “Ahorrista Solidario” de acuerdo al análisis obtenido de la matriz de EFI, es una institución débil internamente, al obtener un valor ponderado total de 2,33 debajo del promedio (al igual que en la matriz EFE es de 2,5).

Sus mayores fortalezas son: trato equitativo y justo al personal en todo momento, ubicación estratégica de cada agencia en beneficio de la comunidad, brinda seguridad a los depósitos de sus socios, clientes y transparencia en las operaciones.

Por el contrario las mayores debilidades están relacionadas con clientes insatisfechos por la atención recibida, la planificación no está bien orientada, presenta falencias en los programas de capacitación del personal, y por último los índices de morosidad son altos.

## 5.2. ETAPA DE AJUSTE

### 5.2.1. MATRIZ FODA

**Tabla 1.38:** Matriz FODA de la COAC “Ahorrista Solidario”.



	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p><b>F1</b> Trato equitativo y justo con todo el personal.</p> <p><b>F2</b> Convenios con otras entidades.</p> <p><b>F3</b> Ubicación estratégica de las agencias.</p> <p><b>F4</b> Oferta servicios financieros y no financieros</p> <p><b>F5</b> Transparencia en las operaciones.</p> <p><b>F6</b> Seguridad en los depósitos</p>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <p><b>D1</b> No posee una planificación bien orientada.</p> <p><b>D2</b> Clientes insatisfechos por la atención recibida.</p> <p><b>D3</b> Poca publicidad en beneficio de la cooperativa</p> <p><b>D4</b> Índices de morosidad altos.</p> <p><b>D5</b> Falencias en el programa de capacitación.</p> <p><b>D6</b> El personal no tiene sentido de pertenencia.</p> <p><b>D7</b> Pocos canales de comunicación virtuales</p>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p><b>O1</b> Desarrollar publicidad innovadora y creativa.</p> <p><b>O2</b> Posibilidad de crecimiento en el mercado.</p> <p><b>O3</b> Avances Tecnológicos</p> <p><b>O4</b> Calidad integral en el Servicio</p> <p><b>O5</b> Fomento de la Economía Popular y Solidaria.</p> <p><b>O6</b> Fortalecer la imagen corporativa.</p> <p><b>O7</b> Búsqueda del bien</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Incrementar nuevos servicios como crédito para agricultura, ahorro programado y un fondo mortuario para todos los socios. <b>(F4, O2, O5, O7)</b></p> <p>Contratar una auditoría externa para prevenir el lavado de activos y manejo incorrecto de la información. <b>(F5, F6, O4, O6)</b></p> <p>Realizar estudios de</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Diseñar la página web, donde podrá revisar información de la cooperativa, consultar su estado de cuenta, y más. <b>(D1, D3, D7, O1, O3, O6)</b></p> <p>Realizar talleres para fortalecer el trabajo en equipo y la atención al cliente. <b>(D2, D5, O4, O7)</b></p> <p>Efectuar una reunión para informar temas</p>



<p>común</p>	<p>mercado para evaluar la posibilidad de extender las operaciones en otras parroquias, ciudades y/o provincias. <b>(F3, O7)</b></p> <p>Dar el servicio de recargas automáticas (teléfonos celulares) dirigido a los socios y público en general. <b>(F2, F4, O2, O7)</b></p> <p>Realizar videos institucionales para que las personas conozcan sobre los servicios, beneficios y la situación económica de la cooperativa. <b>(F1, F5, O6)</b></p>	<p>de interés, logrando el involucramiento del personal. <b>(D6, O7)</b></p> <p>Realizar evaluaciones al personal para medir su desempeño. <b>(D2, O4)</b></p> <p>Incrementar módulos de atención al cliente <b>(D2, O4)</b></p> <p>Colocar carteles informativos sobre misión, visión y valores de la cooperativa <b>(D6, O6)</b></p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>A1 Inestabilidad en la tasa de desempleo  A2 Baja capacidad de ahorro de las personas.  A3 Reducción de las solicitudes de créditos.  A4 Tasas de interés  A5 Cambios en el marco jurídico que rige a las cooperativas.  A6 Competencia.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Al aperturar nuevos puntos de atención (ventanillas), estaríamos contribuyendo a reducir los niveles de desempleo en la comunidad, al necesitar de personal para la atención. <b>(F3, F4, A1, A3, A6)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Capacitación sobre la normativa que rige a las COACs en el Ecuador. <b>(D1, D5, A5)</b></p> <p>Diseñar nuevos procedimientos para la concesión de créditos y un proceso integral de cobranzas. <b>(D2, D4, A3, A6)</b></p>

Elaborado por: Autoras



### 5.2.2. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN

**Tabla 1.39:** Matiz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción para COAC “Ahorrista Solidario”.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	CALIF.	Estabilidad Ambiental (EA)	CALIF.
Incremento del capital de trabajo.	+4	Inestabilidad en las tasas de Interés	-2
Índices de Morosidad del 22%.	+3	Modificaciones al marco jurídico que rige a las COACs.	-3
Nivel de Endeudamiento 71%, se concentra en el corto plazo	+2	Baja capacidad de ahorro	-2
Capital Propio de la cooperativa es del 29%.	+2	Publicidad innovadora y creativa.	-3
<i>Suma</i>	<b>+11</b>	<i>Suma</i>	<b>-10</b>
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF.	Fortaleza Industrial (FI)	CALIF.
Seguridad de los depósitos.	-1	Estabilidad Financiera	+3
Ubicación de las agencias	-4	Avances Tecnológicos.	+2
Variedad y calidad en los servicios.	-4	Posibilidad de crecimiento en el mercado	+4
Participación en el Mercado.	-4	Fomento de la Economía Popular y Solidaria.	+3
Lealtad de los socios	-4		
Transparencia en las operaciones	-1	Imagen corporativa	+2
Convenios con otras entidades.	-4		

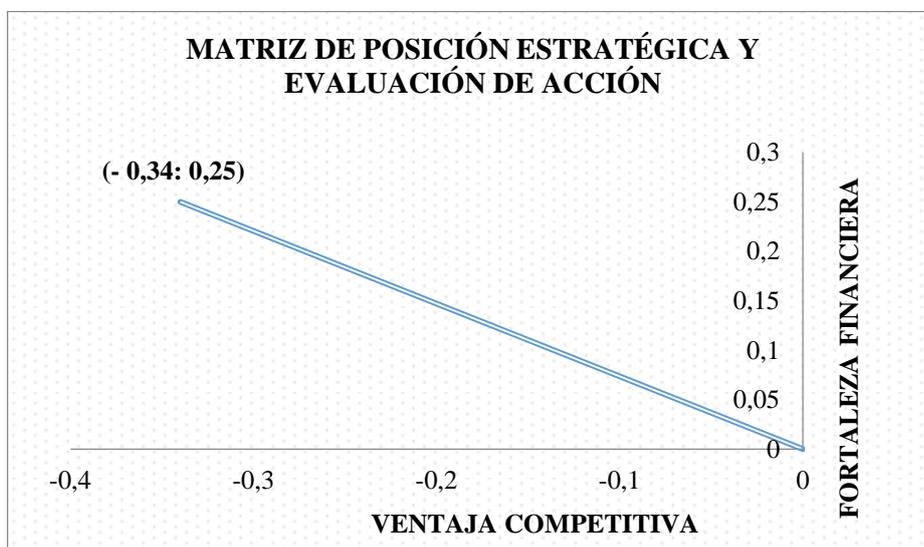


Suma	-22	Suma	+14
<b>Conclusión:</b>			
Promedio VC = - 3,14 (- 22/7)		Promedio FI = + 2,8 (+ 14/5)	
Promedio EA = - 2,5 (+ 10/4)		Promedio FF = + 2,75 (+ 11/4)	
Coordenadas del Vector direccional:			
Eje X = (VC + FI) = - 3,14 + 2,8 = - 0,34.			
Eje Y = (EA + FF) = - 2,5 + 2,75 = + 0,25			
<b>Nota:</b> Las calificaciones se las realizara de la siguiente manera:			
+1 (peor) a +6 (mejor) para FF y FI			
-1 (mejor) a -6 (peor) para EA y VC			

**Elaborado por:** Autoras



**Gráfico 1.7:** Representación gráfica de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.



Elaborado por: Autoras

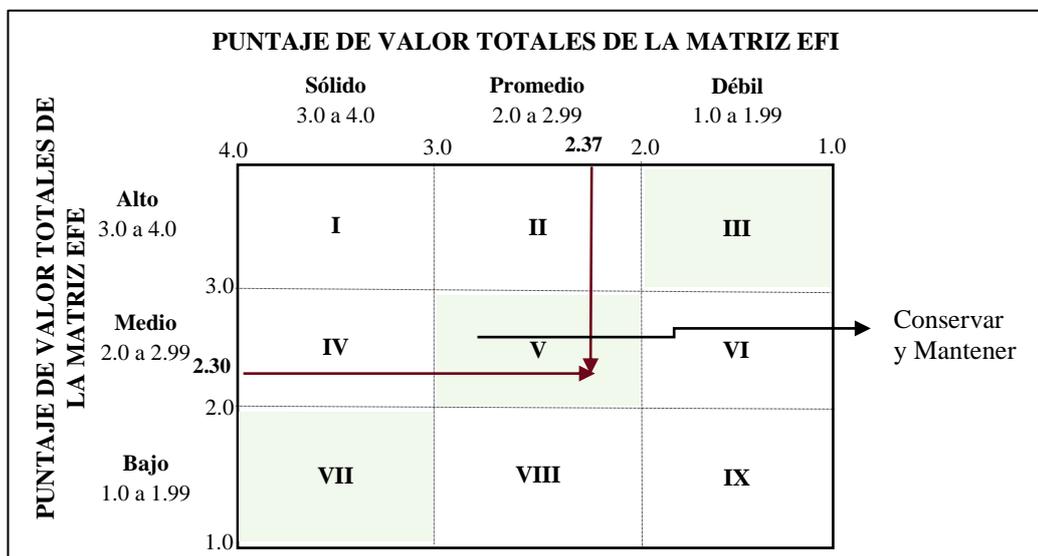
**ANÁLISIS:** Con las coordenadas -0,34 y 0,25 obtenidas, el vector direccional se localiza en cuadrante **Conservador**, como lo demuestra la gráfica 2.1.

COAC “Ahorrista Solidario”, al encontrarse en un sector en crecimiento y al no poseer aquellas ventajas competitivas que permitan aprovechar las oportunidades, minimizando las amenazas sobre sus principales competidores debería asumir nuevos riesgos que no sean excesivos, ya que en caso contrario provocaría problemas de liquidez a la institución. Se aconseja seguir las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos) y la diversificación concéntrica.



### 5.2.3. MATRIZ INTERNA – EXTERNA

Tabla 1.40: Matriz Interna – Externa para la COAC “Ahorrista Solidario”.



Elaborado por: Autoras

**ANÁLISIS:** Al colocar en la matriz Interna – Externa los valores obtenidos en las matrices EFI y EFE podemos observar que COAC “Ahorrista Solidario”, se ubica en el cuadrante V, las estrategias que contribuyen a la obtención de ventajas competitivas son **Conservar y Mantener**, dentro ellas tenemos las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.



### 5.2.4. MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

**Tabla 1.41:** Matriz de la Estrategia Principal para COAC “Ahorrista Solidario”.



Elaborado por: Autoras

**ANÁLISIS:** Comparando la información de las matrices desarrolladas podemos identificar que la cooperativa “Ahorrista Solidario”, se ubica en el cuadrante II, en un sector de crecimiento rápido, en cual la estabilidad financiera, seguridad en los depósitos, transparencia de las actividades entre otras, son fundamentales.

Tiene una posición competitiva débil debido a los altos índices de morosidad, no se encuentra bien orientada la planificación, clientes insatisfechos, insuficiente publicidad en su beneficio, etc. La cooperativa debe analizar las estrategias ejecutadas ya que no contribuyen a mejorar su posición en el sector cooperativo.

Las estrategias primordiales son: integración (desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos), integración



horizontal, enajenación (venta de una división o parte de una empresa) y liquidación (venta en partes de todos los activos de una empresa).

### 5.3. ETAPA DE DECISIÓN

En la etapa de Decisión la única matriz que se elabora es la de Planeación Estratégica Cuantitativa, la cual nos permite seleccionar de todas las estrategias planeadas en las etapas anteriores aquellas que son las óptimas para ser implementadas, para mejorar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”.

#### 5.3.1. MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

Extraído el listado de las posibles estrategias en la tabla 3.8, procedemos a seleccionar las más factibles para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario”, por lo tanto las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos (estrategias intensivas) serán analizadas en la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.

**Tabla 1.42:** Listado de posibles estrategias para COAC “Ahorrista Solidario”.

MATRICES	ESTRATEGIAS
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	Penetración y Desarrollo de Mercados Desarrollo de Productos Diversificación Concéntrica
Matriz Interna – Externa.	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
Matriz de la Estrategia Principal	Penetración y Desarrollo de Mercados Desarrollo de Productos Integración Horizontal Enajenación y Liquidación

Elaborado por: Autoras



- ✚ **Alternativa No. 1:** Ampliar el portafolio de servicios con nueva línea de créditos (agricultura) y ahorros programados.
- ✚ **Alternativa No. 2:** Realizar estudios de mercado para conocer si es factible abrir nuevas ventanillas.

**Tabla 1.43:** Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa para COAC “Ahorrista Solidario”.

FACTORES CLAVES	VALOR	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
		ALT.1		ALT. 2	
		PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Desarrollar publicidad innovadora y creativa.	0,07	4	0,28	1	0,07
Posibilidad de crecimiento en el mercado.	0,10	4	0,40	4	0,40
Avances Tecnológicos.	0,07	3	0,21	3	0,21
Calidad integral en el Servicio.	0,08	3	0,24	1	0,08
Fomento de la Economía Popular y Solidaria.	0,10	4	0,40	2	0,20
Fortalecer la Imagen Corporativa.	0,08	4	0,32	4	0,32
Búsqueda del bien común.	0,05	3	0,15	4	0,20
<b>AMENAZAS</b>					
Incremento en la tasa de desempleo.	0,08	4	0,32	2	0,16
Baja capacidad de ahorro.	0,08	4	0,32	2	0,16
Reducción de las solicitudes de créditos.	0,05	4	0,20	2	0,10
Tasas de interés.	0,09	4	0,36	2	0,18
Cambios en el marco jurídico que rige a las cooperativas.	0,04	-	-	-	-
Competencia.	0,11	3	0,33	4	0,44
<b>1,00</b>					
<b>FORTALEZAS</b>					
Trato equitativo y justo.	0,04	-	-	-	-
Convenios con otras entidades.	0,07	1	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica de las agencias	0,03	3	0,09	4	0,12
Oferta servicios financieros y no	0,09	4	0,36	3	0,27



financieros.					
Transparencia en las operaciones.	0,11	4	0,44	4	0,44
Seguridad en los depósitos.	0,11	4	0,44	4	0,44
<b>DEBILIDADES</b>					
No posee una planificación bien orientada	0,10	4	0,40	4	0,40
Clientes insatisfechos por la atención recibida.	0,12	4	0,48	4	0,48
Poca publicidad en beneficio de la cooperativa.	0,05	4	0,20	3	0,15
Índices de morosidad altos.	0,11	4	0,44	3	0,33
Falencias en el programa de capacitación del personal.	0,08	-	-	-	-
El personal no tiene sentido de pertenencia.	0,04	-	-	-	-
Pocos canales de comunicación virtuales.	0,05	4	0,20	1	0,05
<b>SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN</b>	<b>1.00</b>		<b>6,65</b>		<b>5,41</b>
<p><b>Nota:</b> Simbología.-</p> <p style="text-align: center;"><b>PA = Puntaje del Grado de Atracción</b> <b>PTA = Puntaje Total del Grado de Atracción</b></p> <p>El PA utilizado en la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa va de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;"><b>1 = Sin atractivo                      2 = Algo Atractivo</b> <b>3 = Más o menos atractivo        4 = Muy atractivo</b></p>					

**Elaborado por:** Autoras

**ANÁLISIS:** La estrategia más atractiva para COAC “Ahorrista Solidario” es ampliar los servicios financieros (alternativa 1), al tener un puntaje total de 6,65, en comparación del 5,41 perteneciente a la alternativa 2. Los nuevos servicios consisten en una nueva línea de crédito destinado a la agricultura y el ahorro programado, beneficiando a la institución financiera al permitir que mejore la liquidez de la cooperativa recibir depósitos de manera semanal, quincenal o mensual.



## CAPITULO VI

### ETAPA OPERATIVA

Mediante reuniones con el gerente de COAC “Ahorrista Solidario”, jefes de agencias, contador y un representante de la Asamblea General, Consejo de Vigilancia y de Administración, se pudo determinar los objetivos generales y específicos que se desea alcanzar dentro de cuatro años (2014 – 2017), el año 2013 se tomó como base para recolectar la información.

Del capítulo anterior seleccionamos las estrategias que permitirán la materialización de dichos objetivos, en este listado se encuentra la estrategia más atractiva (Ampliar los servicios financieros con nueva línea de crédito y el ahorro programado).

A continuación se desarrolla cada uno de los objetivos, con el cronograma de ejecución, el planteamiento de las metas luego de haber analizado las capacidades y limitaciones presentes.

#### 6.1. OBJETIVOS

Con el establecimiento de los siguientes objetivos generales y específicos se pretenden fortalecer la imagen corporativa de COAC “Ahorrista Solidario

##### 6.1.1. OBJETIVOS GENERALES

- ✚ Alcanzar una rentabilidad y solvencia patrimonial sostenida.
- ✚ Proyectar a COAC “Ahorrista Solidario” como una institución confiable y con alta credibilidad.



- ✚ Reformar la normativa interna asegurando el cumplimiento de las disposiciones adoptadas.
- ✚ Impulsar las habilidades, destrezas, conocimientos del Talento Humano en cada actividad emprendida por la cooperativa o inherente a su cargo.

### 6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### ✚ ***Disminución de riesgos***

Es de suma importancia anticiparse de manera oportuna a condiciones negativas que afecten en un futuro la imagen de COAC “Ahorrista Solidario”, por lo que se pretende disminuir esos riesgos mediante la contratación de una auditoría externa, convirtiéndose en un mecanismo para prevenir y detectar el ingreso de efectivo procedente de actividades ilícitas (lavado de activos), peculado y un manejo incorrecto de la información.

El contador a cargo recabará toda la información, necesitando de la colaboración de los empleados de la cooperativa, finalizada la auditoría, el responsable dará a conocer los resultados obtenidos ante los representantes de la asamblea general de socios, consejo de vigilancia, administración, gerente general, jefes de agencia.

Entregará un archivo compuesto principalmente por el informe final y documentos como balances financieros y por último se ubicarán anexos si los hubiere. Otro objetivo de ejecutar una auditoría externa es orientar al gerente en la toma de decisiones basada en información confiable. Los periodos económicos 2014, 2015 y 2016. El servicio será proporcionado por Asesoría Financiera General.

#### ✚ ***Aumentar las captaciones en beneficio de la liquidez de la cooperativa***



Una de las fuentes de liquidez para COAC “Ahorrista Solidario”, son las captaciones de dinero ya sea en cuentas de ahorros, depósitos a plazo fijo y ahorro infantil, a través de estos fondos facilitan la entrega de créditos. Actualmente la cooperativa maneja un índice de liquidez de 1,04, aunque se encuentra en niveles promedios, no es suficiente por los altos índices de morosidad, para lo cual se ha propuesto incorporar un nuevo servicio denominado **CUMPLE TUS SUEÑOS**.

Cumple tus sueños es un ahorro programado que posibilita cumplir los objetivos, como: realizar un viaje, fondo para gastos de educación por inicio de clases, entre otros. El monto de apertura será de 25,00 dólares con depósitos mínimos de 20,00 dólares, en cuanto al plazo de vigencia va desde seis hasta treinta y seis meses (3 años) dependiendo de la decisión de los socios.

Los intereses se capitalizarán mensualmente, depositados directamente en la cuenta del socio. En caso del fallecimiento del titular de la cuenta, se cancelara el monto acumulado y los intereses si no han sido retirados. Con este nuevo servicio se pretende incrementar un 55% los ahorros, es decir, cada año se cumplirá un 13,75%.

**✚ Disminuir el índice de morosidad a niveles adecuados.**

COAC “Ahorrista Solidario”, mantiene un índice de morosidad del 19,38% en el periodo fiscal 2013, generando varios problemas entre estos los niveles bajos de liquidez, se ha planteado como una solución viable el diseño y aplicación del proceso integral para recuperar cartera, ya que luego de analizado el proceso actual se detectó que las principales razones son: inadecuado control y aplicación de las políticas crediticias fuera de los plazos establecidos.



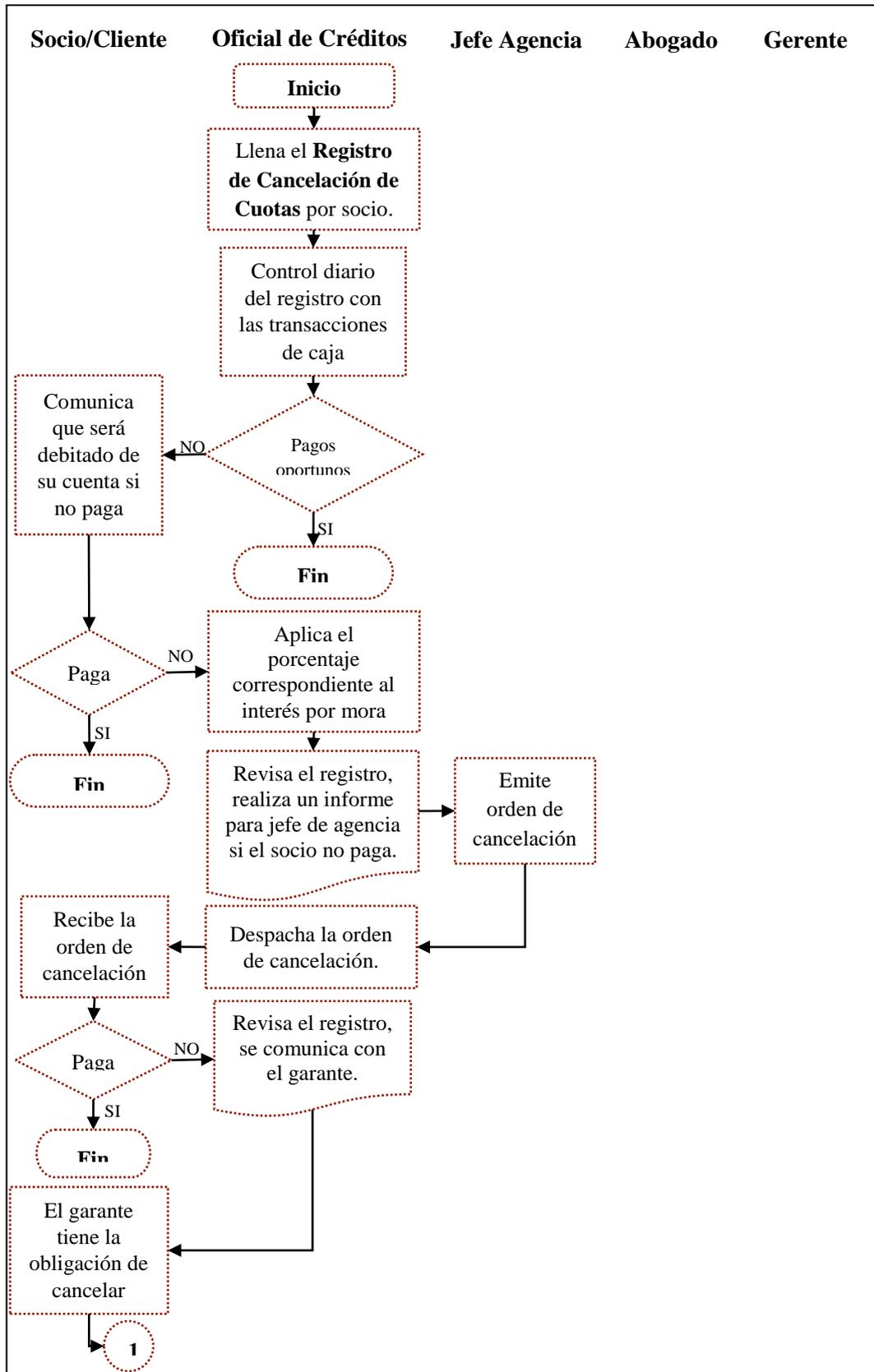
## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

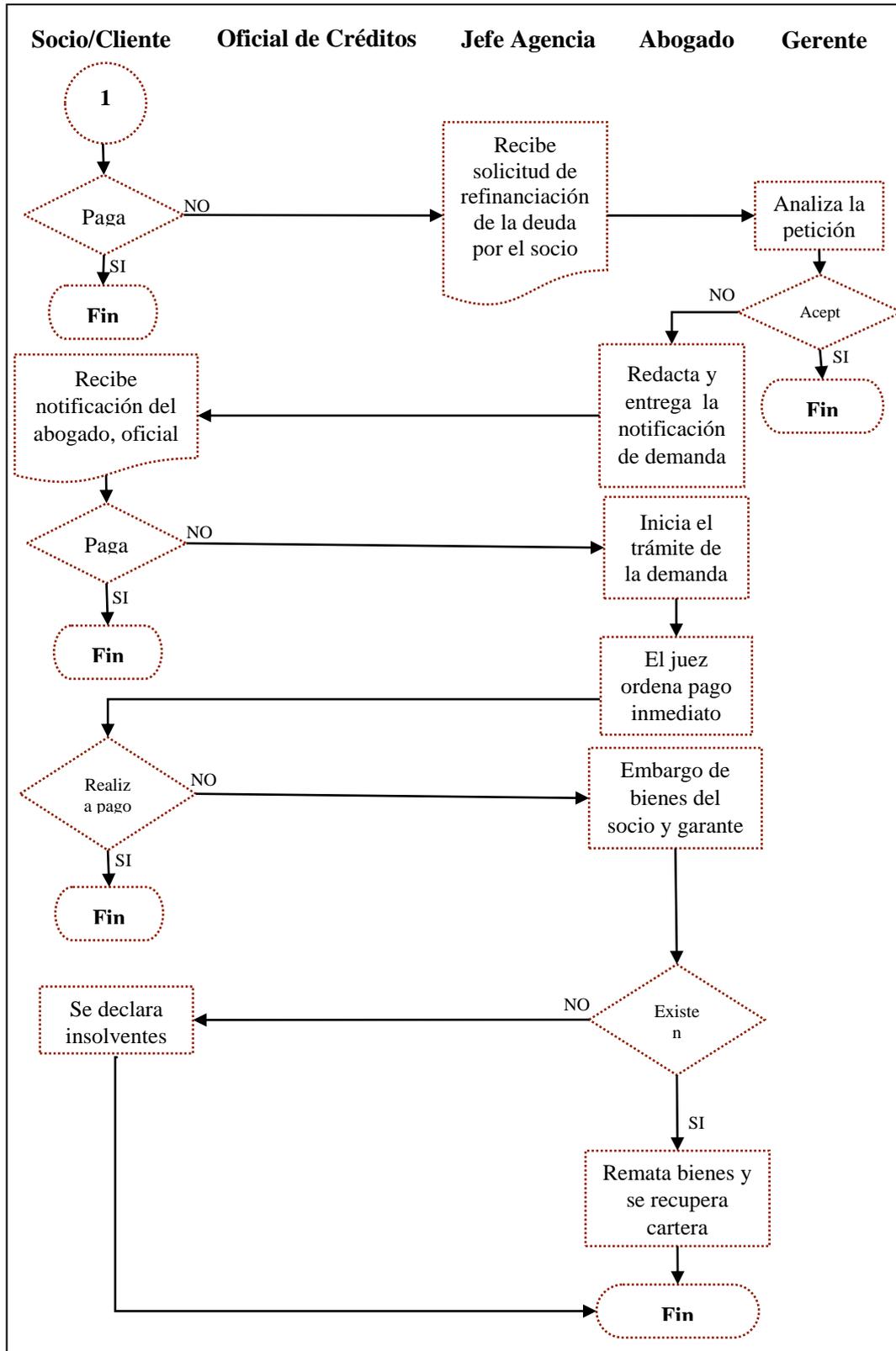
La finalidad de este nuevo proceso es disminuir y prevenir los altos índices de cartera vencida, el tiempo estimado para recuperar cartera será aproximadamente dos meses, reduciendo el tiempo establecido (5 meses).

En la figura 1.23 se realiza un flujograma del nuevo proceso de recuperación de cartera vencida.



Figura 1.23: Flujoograma recuperación de cartera vencida.





Elaborado por: Autoras



Para implementarlo, es necesario socializarlo y ponerlo a discusión con los representantes de la cooperativa (consejos de administración y vigilancia, comité de crédito, gerente, jefes de agencia, abogado y contador), si no hay sugerencias se aprueba e imprime para ser entregado a los oficiales de crédito. Si existen cambios, se realizan las enmiendas para su aprobación. La meta programada es disminuir el índice de morosidad a un 9,14% a partir del 2014.

**✚ Optimizar la atención a los socios fundamentándose en la calidad del servicio.**

Estudios realizados en la cooperativa demuestran que la atención es regular (41,01%), el 55,15% de los socios y clientes han tenido problemas, los más frecuentes están relacionados con la falta de información respecto a la documentación para acceder a un crédito y los horarios de atención, como una solución factible para resolver dichos problemas es incorporar módulos de atención.

Este proyecto consiste en destinar un lugar específico para consultas, recepción de documentación, quejas y reclamos, etc., la persona responsable será el oficial de crédito, porque entre una de sus funciones es comunicar a los socios – clientes sobre la cartera de servicios. Su implementación se hará en dos fases, iniciando por las agencias ubicadas en Chaucha y Abdón Calderón con mayor número de socios – clientes, luego de analizar los resultados si son los deseados, se dará paso a incorporarlos en las agencias de Balao y Naranjal, siendo la segunda fase.

Al implementar los módulos de atención se incurrirá en costos en horas extras, ya que los empleados colaborarán con la reubicación después de su horario de trabajo, en cuanto a los equipos de computación y oficina no



forman parte del costo porque se cuenta con ellos. El costo dependerá del salario básico vigente. Las metas a ser cumplidas:

- ✓ Mejorar la atención de los socios en un 20%, lo que quiere decir que la meta de cada año será un 5%, reducir los problemas fomentando cualidades como amabilidad, agilidad, respeto, entre otros.
- ✓ Disminuir el tiempo de espera hasta 5 minutos para ser atendido en caja y de 6 a 10 minutos en el departamento de créditos y cobranzas.
- ✓ Disminuir a un 1,94% las quejas y reclamos que no se atiende oportunamente.

**✚ Incrementar la confianza depositada en la cooperativa por sus socios y clientes.**

Se ha propuesto fortalecer la confianza de sus socios, ya que una encuesta aplicada recientemente reveló que para el 52,93% de los socios – clientes, se encuentra en los rangos 2 (40 al 69%) y 3 (10 al 39%). La meta a alcanzar es un nivel de confianza comprendido entre el 70 al 99,99% (rango 1), es decir, todas las iniciativas están encaminadas a incrementar anualmente un 12,75%

Como se dijo en párrafos anteriores, actualmente el internet, las redes sociales son las herramientas más utilizadas para realizar campañas publicitarias, con excelentes resultados, entonces se ha evaluado la posibilidad de crear la página web de la institución. El propósito de ésta estrategia es disponer de un medio de comunicación propio, en el cual los socios, clientes y público en general, puedan informarse sobre temas relacionados con la cooperativa, características y beneficios del portafolio de servicios, información financiera, localización de las agencias, enlaces con los organismos de control y más. El posible costo a incurrir es de



900,00 dólares de acuerdo a la cotización de NEOINGENIERÍA, empresa dedicada al servicio de marketing digital como páginas web, tiendas digitales y redes sociales. Se ha presentado por parte de las autoras un diseño, visualizado en el Anexo No. 6.

Para dar a conocer la página web [www.coacahorristasolidario.fin.ec](http://www.coacahorristasolidario.fin.ec), se llevará a cabo una campaña publicitaria en la red social facebook y hojas volantes entregadas en las instalaciones, alrededores de la cooperativa.

La segunda iniciativa es plasmar en un video la esencia de COAC “Ahorrista Solidario”, es decir, las actividades diarias, servicios, testimonios, etc., siendo necesario la participación de empleados y socios, también se adicionará videos graciosos para hacer más placentera la estancia en la cooperativa. Todas las personas que acudan a las instalaciones podrán observarlos, ya que se los presentará diariamente en cada una de las agencias. Además se ha propuesto una campaña destinada para los niños ahorrista denominada **TU CREATIVIDAD NOS INSPIRA**, a realizarse en las instalaciones de la cooperativa (10 a.m. a 12 p.m.), tiene como finalidad conocer a través de los dibujos, la percepción de los pequeños socios sobre COAC “Ahorrista Solidario”, los mejores dibujo serán exhibidos en los videos institucionales, redes sociales y página web.

✚ ***Incrementar la cartera de servicios acorde a las necesidades de los socios y clientes.***

El 52,65% de los socios consideran que los servicios no satisfacen completamente sus necesidades, entonces se ha planificado además del ahorro programado, adicionar el crédito para la agricultura y un fondo mortuario



**AGROCRÉDIT**, está orientado aquellas personas que su principal fuente de ingreso es la siembra, cosecha y comercialización de productos agrícolas. Al optar por AGROCRÉDIT estarán financiando la compra de maquinaria, herramientas, abono, semillas y otros materiales necesarios en la agricultura. El monto va desde 150,00 dólares a 3.000,00 dólares, con la tasa de interés vigente en el mercado. Entre los principales requisitos se encuentran los siguientes: tener una cuenta de ahorros y disponer del 20% del monto solicitado en su cuenta.

Las condiciones del fondo mortuario son las siguientes: se financiará con el aporte semestral de \$ 2,00 (dos dólares) de cada socio, siendo debitado directamente de las cuentas de ahorro en los meses de enero y julio de cada año. El primer paso para acceder al nuevo servicio es llenar la solicitud (Ver Anexo No 5.), con este documento se está autorizando el descuento. Se ha programado cumplir las siguientes metas:

- ✓ Incrementar en un 52,64% la satisfacción de los socios en lo referente a los servicios disponibles.
- ✓ Con la incorporación de los nuevos servicios (cumple tus sueños, agrocrédit y fondo mortuario), se pretende incrementar un 40,12% (144 personas) de nuevos socios y clientes.

✚ ***Replantear el proceso para concesión de créditos***

Considerando la pérdida de documentos y los plazos largos, como los principales problemas detectados, se ha sugerido replantear el proceso. Al implementar este proceso, el tiempo promedio estimado es de 5 días, porque va a depender si las solicitudes son entregadas antes de las reuniones del comité de créditos. Se ha programado la reunión a partir de las 9 a.m., en las instalaciones de COAC “Ahorrista Solidario” en Abdón Calderón, los puntos a tratar son: socialización de los nuevos procesos



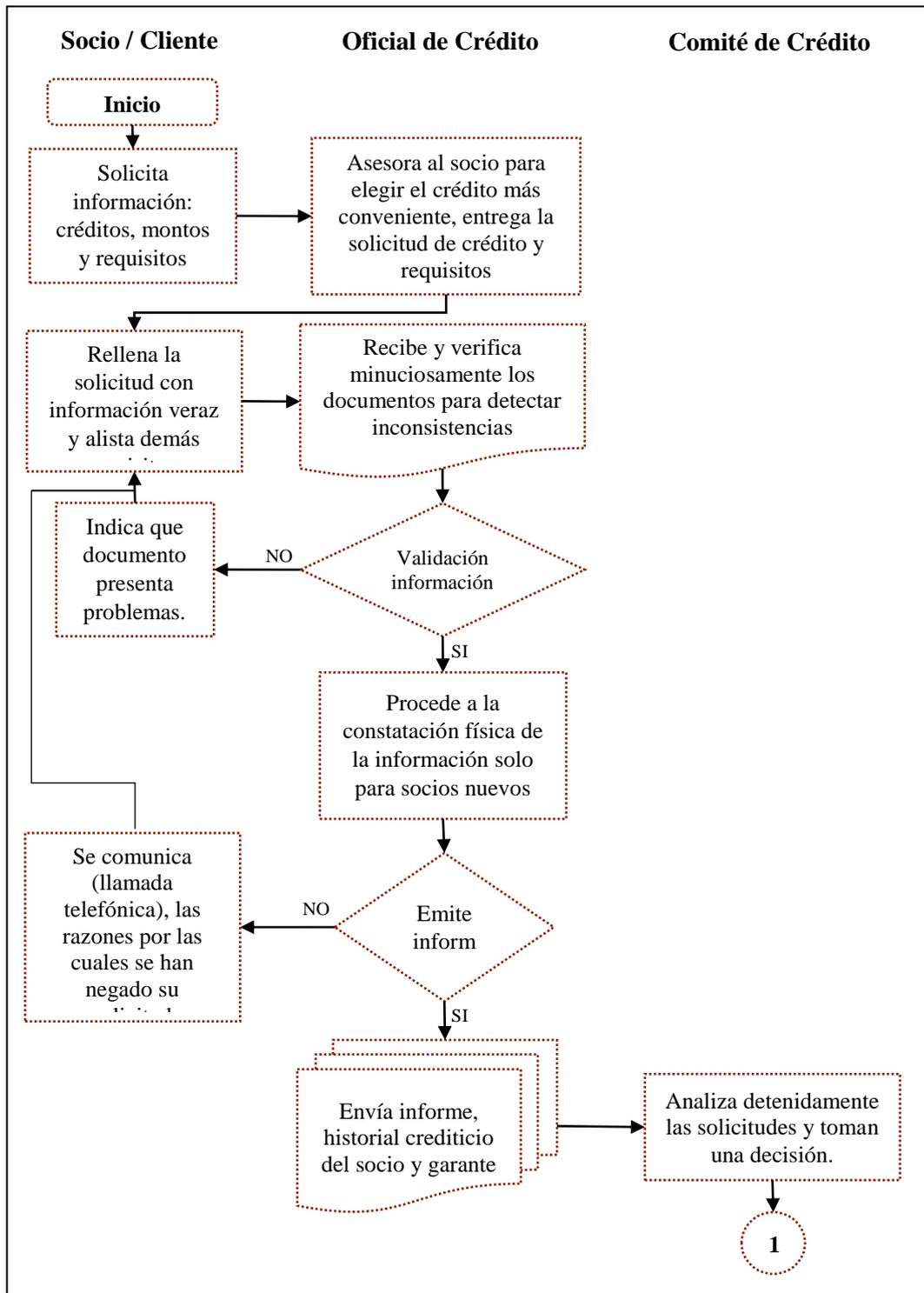
## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

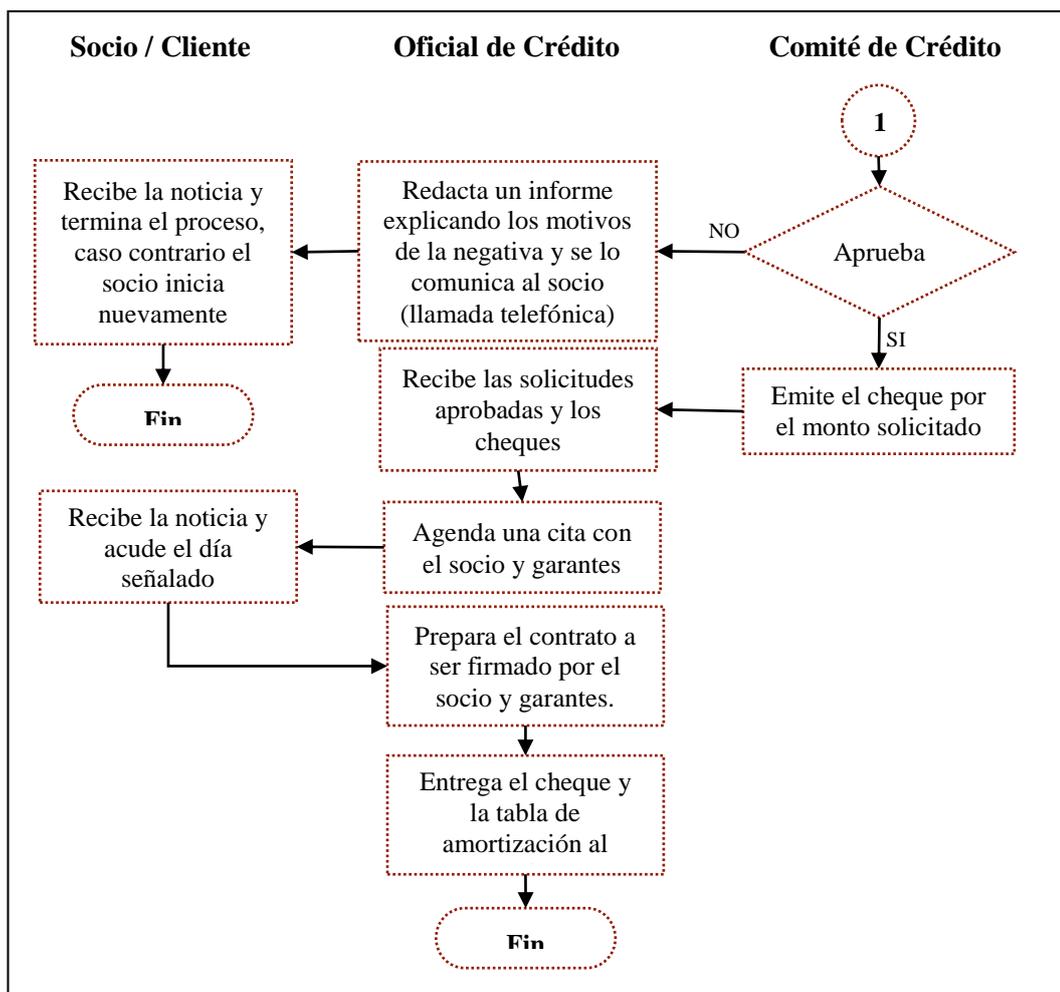
(concesión de créditos y recuperación de cartera) y su aprobación. Las metas a cumplir son:

- ✓ Disminuir los plazos para aprobación de solicitudes de crédito a 5 días.
- ✓ Disminuir el porcentaje (54%) de personas que han tenido problemas vinculados con el trámite para acceder al crédito.



Figura 1.24: Flujograma Concesión de Créditos COAC “Ahorrista Solidario”.





Elaborado por: Autoras

**✚ Preparar y evaluar al talento humano para conseguir colaboradores idóneos.**

El 33,34% de los empleados consideran que la capacitación no se realiza de forma oportuna, por lo tanto, se ha analizado la posibilidad de capacitarlos en temas relacionados con la Economía Popular y Solidaria, Atención al Cliente y Trabajo en Equipo. Dentro de estas capacitaciones se incluyen a los socios que forman el consejo de vigilancia y consejo de administración al ser los organismos de control interno de la gestión administrativa.

Las capacitaciones estarán dirigidas por FUNDER, institución que forma parte del grupo social FEPP, con la cual COAC “Ahorrista Solidario”



mantiene convenios para efectuar capacitaciones. El objetivo principal de FUNDER es “formar profesionales de calidad para empresas y organizaciones populares”<sup>15</sup>. El tiempo de duración será de 30 horas, destinando a cada módulo 10 horas. Habitualmente los costos son demasiado altos, pero por los convenios logrados el costo será de 25,00 dólares por persona.

CAPACITACIÓN	
<b>Primer Taller: Fundamentos de la Economía Popular y Solidaria</b>	
Dirigido a los consejos de administración, vigilancia.	
CONTENIDOS BÁSICOS	
1	Introducción a los fundamentos de la Economía Social y Solidaria.
2	Marco Legal para organizaciones del sector cooperativo.
3	Marco Conceptual de la Economía Popular y Solidaria.
4	Roles y funciones para directivos en el marco de aplicación de buenas prácticas de gobernabilidad del sector cooperativo.
5	Principios contables y análisis financiero básico.
<b>Segundo Taller: Fomentar el trabajo en equipo en las actividades diarias</b>	
Destinado únicamente para empleados de la cooperativa	
CONTENIDOS BÁSICOS	
1	Fundamentos del trabajo en equipo
2	Efectuar dinámicas para desarrollar el trabajo en equipo como juegos, etc.
3	Desarrollar actividades que mejore la confianza en sus compañeros.

<sup>15</sup> <http://funder.edu.ec/portal/>



### Tercer Taller: Atención al cliente

Destinado para todos los empleados de la cooperativa.

CONTENIDOS BÁSICOS	
1	Principios de la atención al cliente
2	Cuáles son nuestros los clientes.
3	Elementos claves del servicio al cliente
4	La tolerancia y el servicio al cliente
5	Manejo de quejas y reclamos

Fuente: FUNDER.

Las metas propuestas para esta iniciativa son:

- ✓ El 100% de empleados capacitados, medible a través de evaluaciones teórico – prácticas.
  - ✓ Fortalecer el trabajo en equipo, compañerismo y una buena relación entre compañeros.
  - ✓ Al capacitarlos en atención al cliente se pretenden disminuir los índices de clientes insatisfechos en un 20%, (5% anual).
- ✚ **Mejorar el clima laboral basándose en principios, valores de la institución y sector cooperativo.**

Con el propósito de fomentar la participación activa (puntos de vista, opiniones, reflexiones, etc.) de los empleados en asuntos importantes vinculados con la cooperativa, se ha decido realizar una reunión anual al inicio del año, donde se aborden temas como la situación financiera, cartera vencida, quejas y reclamos, rendición de cuentas, etc. Si por algún inconveniente no se pueden realizar las juntas se debe presentar por escrito las justificaciones debidas para cambiar las fechas. Los documentos bases para instalar las reuniones serán los informes de gestión del gerente y cada jefe de agencia. Las metas propuestas son:



- ✓ Lograr la vinculación del 100% de los empleados es la meta fijada,
- ✓ Mejorar la comunicación interna de la cooperativa.

**✚ Establecer el sentido de pertenencia en el Talento Humano**

Se ha determinado en base a la encuesta de satisfacción la insatisfacción del 61% de los empleados sobre el conocimiento de la misión, visión y valores, los responsables de este problema son el gerente y los empleados, por una falta de compromiso de las dos partes.

La estrategia propuesta es el diseño de carteles informativos de la misión, visión y valores de COAC “Ahorrista Solidario”, estos carteles estarán colocados en lugares visibles como por ejemplo: módulo de información, oficinas y sala de reuniones. A continuación se presenta un diseño de los carteles elaborado por las autoras (Anexo No. 7). La parte clave para iniciar con este proceso de cambio es la difusión de la misión, visión, valores institucionales a todos los niveles jerárquicos de la cooperativa, al ser los pilares de la planificación estratégica. La meta no se centra solo en los empleados sino abarca a todas las instancias de la estructura organizacional.

En las siguientes tablas se detalla el presupuesto y la fecha en las que se ejecutarán cada una de las estrategias.

**Tabla 1.44:** Presupuesto por objetivo estratégico periodo 2013 – 2017.

PRESUPUESTO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSTO POR OBJETIVO	COSTO POR PERSPECTIVA
Disminución de riesgos	1.500,00	1.696,66
Aumentar las captaciones en beneficio de la liquidez de la cooperativa	45,30	



Disminuir el índice de morosidad a niveles adecuados.	150,36	
Optimizar la atención a los socios fundamentándose en la calidad del servicio.	100,00	
Incrementar la confianza depositada en la cooperativa por sus socios y clientes.	1122,44	<b>1.313,04</b>
Incrementar la cartera de servicios acorde a las necesidades de los socios y clientes.	90,60	
Replantear el proceso para concesión de créditos	150,36	<b>150,36</b>
Preparar y evaluar al talento humano para conseguir colaboradores idóneos.	1.208,54	
Mejorar el clima laboral basándose en principios, valores de la institución y sector cooperativo.	586,26	<b>1.941,72</b>
Establecer el sentido de pertenencia en el Talento Humano	146,92	
<b>TOTAL</b>	<b>5.100,78</b>	<b>5.100,78</b>

Elaborado por: Autoras

Tabla 1.45: Presupuesto anual.

PERIODO	PRESUPUESTO
2013	300,72
2014	409,96
2015	2.939,26
2016	755,42
2017	695,42
<b>TOTAL</b>	<b>5.100,78</b>

Elaborado por: Autoras

Tabla 1.46: Cronograma de aplicación.

ESTRATEGIAS	CRONOGRAMA				
	2013	2014	2015	2016	2017
Contratar una auditoría externa para prevenir el lavado de activos y manejo incorrecto de la información.			23-feb		
Incrementar un nuevo servicio		2-jun			



denominado <i>cumple tus sueños</i> (ahorro programado)					
Diseño de un proceso integral para recuperar cartera.	19-oct				
Incrementar módulos de atención al cliente.		8-ago		6-ago	
Diseñar la página web <a href="http://www.coacahorristasolidario.fin.ec">www.coacahorristasolidario.fin.ec</a>			5-jun		
Realizar videos institucionales, donde se plasme la esencia de la cooperativa. (Servicios, situación económica, etc.)			11-ene		
Campaña infantil <i>tú creatividad nos inspira</i> .		22-nov			
Nueva línea de crédito <i>agrocrédit y fondo mortuario</i> .		2-jun			
Diseño del proceso concesión de créditos.	19-oct				
Talleres para fortalecer el trabajo en equipo, atención al cliente y fundamentos de Economía Popular y Solidaria.			8-mar 15-mar 22-mar		
Efectuar una reunión anual para informar temas de interés, logrando el involucramiento del personal.			5-ene	4-ene	9-ene
Carteles informativos de la misión, visión y valores institucionales.		3-ene			

Elaborado por: Autoras

## 6.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El siguiente paso para la construcción del Balanced Scorecard, es la elaboración del mapa estratégico, en el cual, se encuentran distribuidos en las 4 perspectivas (Financiera, Cliente – Socio, Procesos Internos y Aprendizaje – Crecimiento) los objetivos evaluados en el apartado 6.1.



### 6.2.1. MAPA ESTRATÉGICO PARA COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”

La figura 1.25, presenta las relaciones de causa - efecto entre los distintos objetivos, el punto de partida es la perspectiva de aprendizaje – crecimiento, seguido de los procesos internos, clientes o socios culminando con la perspectiva financiera.

Se ha priorizado en la perspectiva aprendizaje – crecimiento, la preparación, evaluación de todo el personal y el clima laboral en el cual se desenvuelven cotidianamente, para alcanzar un eficiente desempeño.

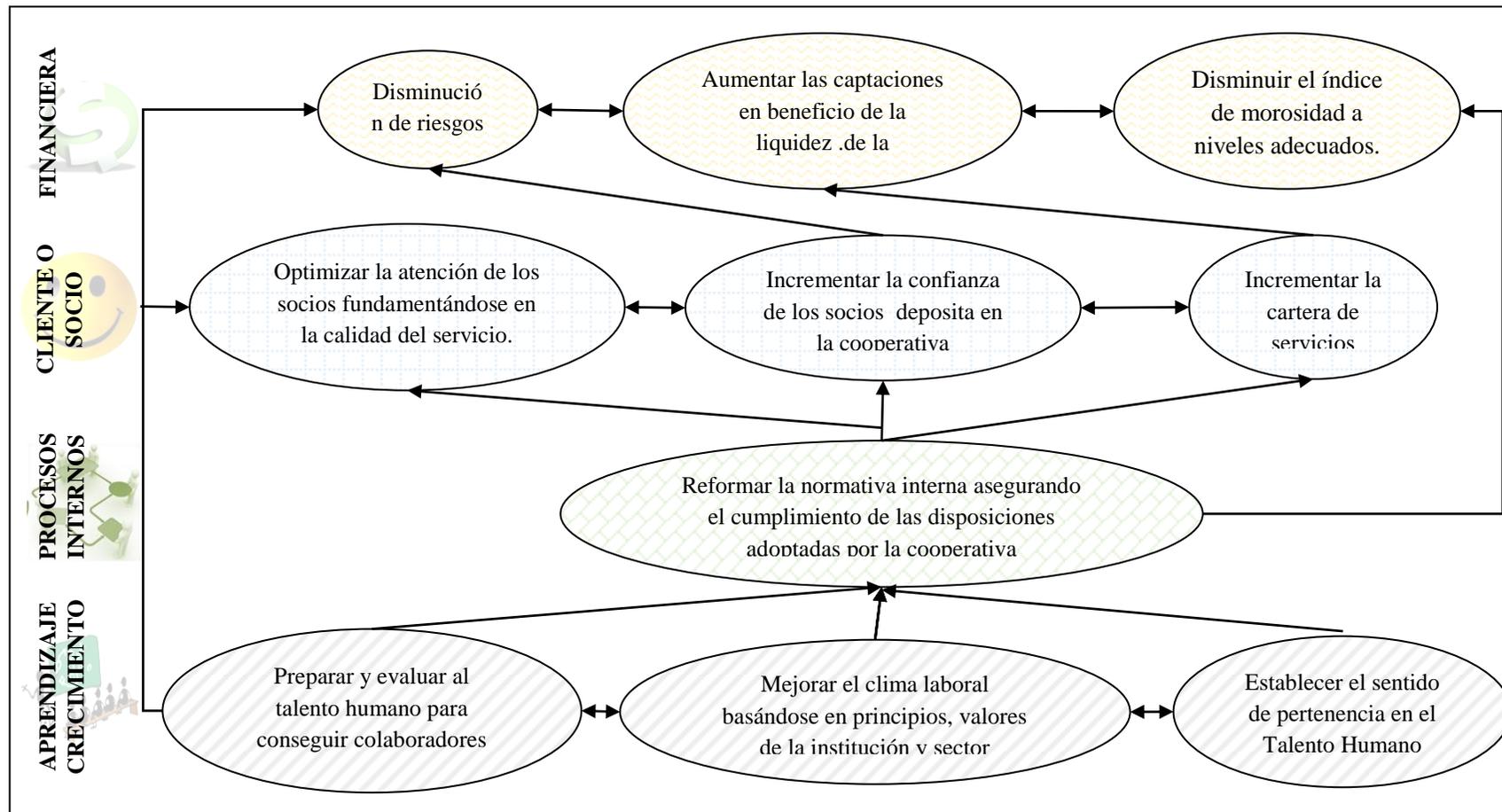
En los procesos internos los objetivos están orientados a agilizar aquellos procesos críticos (aprobación de solicitudes de créditos, recuperación de cartera) que perjudican a la cooperativa.

Se ha planteado en la perspectiva del cliente – socios, incrementar nuevos servicios financieros y no financieros, optimizar la atención ofreciendo de esta manera un servicio de calidad y que los niveles de confianza sean superiores a los actuales.

Con el fin de salvaguardar la estabilidad financiera de la cooperativa y el bienestar común, en la perspectiva financiera se va a trabajar en los indicadores y los riesgos, logrando que estos disminuyan y se ubiquen en niveles adecuados.



Figura 1.25: Mapa estratégico COAC “Ahorrista Solidario”.



Elaborado por: Autoras



6.2.2. TABLERO COMANDO

El siguiente paso es la construcción del tablero comando, integran los objetivos de cada perspectiva, integrando indicadores, metas y responsables.

Tabla 1.47: Tablero Comando.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta					Responsable
			2013	2014	2015	2016	2017	
FINANCIERA	Disminución de riesgos	Resultados obtenidos						Gerencia
	Aumentar las captaciones en beneficio de la liquidez de la cooperativa	$\% \text{ Ince. Capt.} = \frac{\text{Total \$ capt. actuales}_t - \text{Total \$ capt.}_{t-1}}{\text{Total \$ capt.}}$		13,75%	13,75%	13,75%	13,75%	Gerencia
		$\% \text{Capt. por Ahorro Programado} = \frac{\text{Total \$}}{\text{Total \$}}$		13,75%	13,75%	13,75%	13,75%	
		$\text{Índice Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		0,13 %	0,13 %	0,13 %	0,13 %	
Disminuir el índice de morosidad	$\text{IMCT} = \frac{\text{Cartera Improductiva Total}}{\text{Cartera Bruta Total}} * 100$		2,56%	2,56%	2,56%	2,56%	Creditos Cobranzas Aboga	



	niveles adecuados.	<b>Índice Liquide z=</b> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		0,13 %	0,13 %	0,13 %	0,13 %	
<b>SOCIOS – CLIENTES</b>	Optimizar la atención a los socios fundamentándose en la calidad del servicio.	<b>Tasa Satisfacción=</b> $\frac{\text{No. Socios Satisfechos}}{\text{Total Socios}}$		5%	5%	5%	5%	Gerencia
		<b>Tiempo de Espera =</b> Tiempo estimado		5 min. C	5 min. C	5 min. C	5 min. C	
				10 min. D	10 min. D	10 min. D	10 min. D	
		<b>Tasa quejas-reclamos=</b> $\frac{\text{No. quejas recibidas}}{\text{No. de socios}}$		10,50 %	10,50 %	10,50 %	10,50 %	
	Incrementar la confianza depositada en la cooperativa por sus socios y clientes.	<b>Índice de Confianza =</b> Resultados encuestas satisfacción socios - clientes.		12,75%	12,75%	12,75%	12,75%	Gerencia
	Incrementar la cartera de servicios acorde a las necesidades de los socios y clientes.	<b>Tasa de crecimiento=</b> $\frac{\text{Socios nuevos-Socios antiguos}}{\text{Total Socios clientes}}$		10,03 %	10,03 %	10,03 %	10,03 %	Gerencia
	<b>Tasa Satisfacción=</b> $\frac{\text{No. Socios Satisfechos}}{\text{Total Socios}}$		13,16 %	13,16 %	13,16 %	13,16 %		



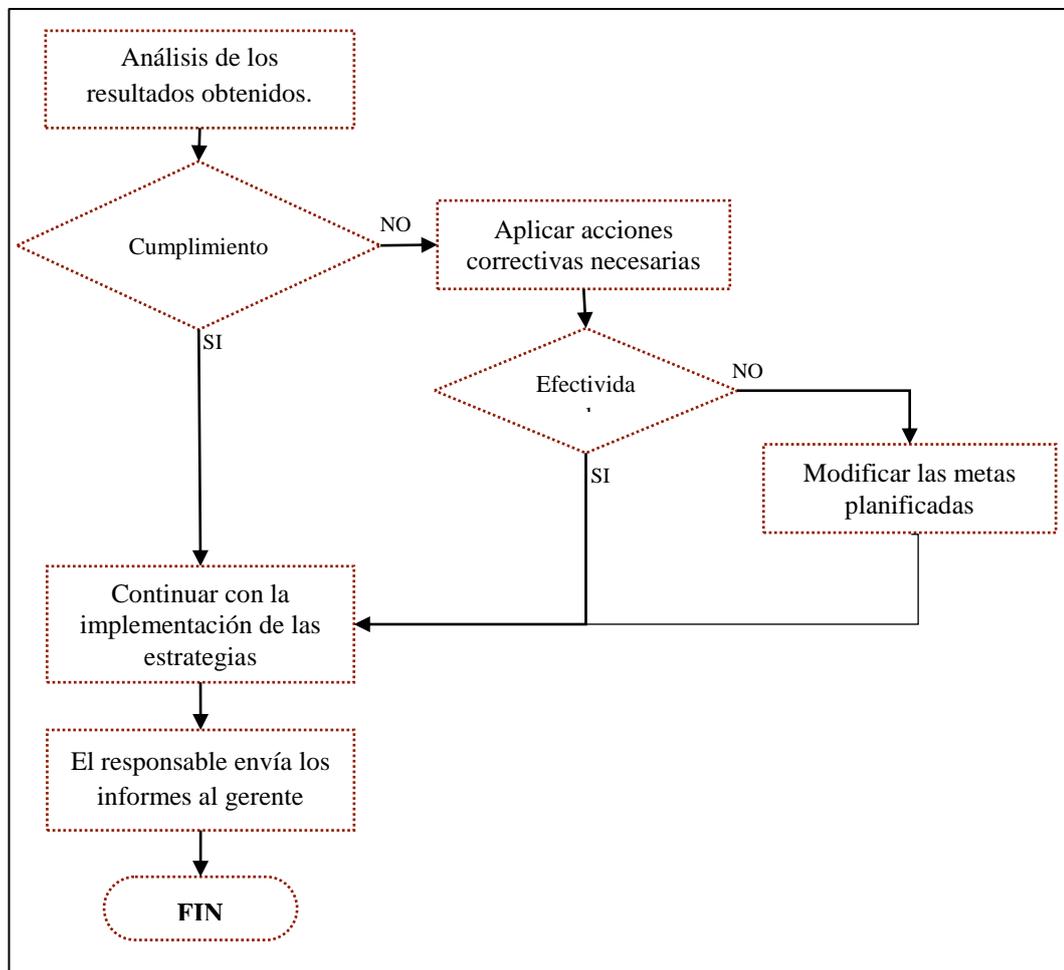
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Replantear el proceso para la concesión de créditos	<b>Plazo concesión crédito</b> = Tiempo destinado para la aprobación	10,80 %	10,80 %	10,80 %	10,80 %	10,80 %	Comité de Crédito Oficial de Créditos
		<b>Tasa Satisfacción</b> = $\frac{\text{No. Socios Satisfechos}}{\text{Total Socios}}$	4%	4%	4%	4%	4%	
<b>CRECIMIENTO – APRENDIZAJE</b>	Preparar y evaluar al talento humano para conseguir colaboradores idóneos.	<b>Tasa empleados Capacitados</b> = $\frac{\text{No. Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}}$		100%				Gerencia
		<b>Tasa Empleados Capacitado</b> = $\sum \text{Horas}$						
		<b>Tasa Satisfacción</b> = $\frac{\text{No. Socios Satisfechos}}{\text{Total Socios}}$		5%	5%	5%	5%	
		<b>Ambiente de Trabajo</b> = Resultado encuesta satisfacción laboral		97%				
	Mejorar el clima laboral basándose en principios, valores de la institución y sector cooperativo.	<b>Nivel de participación</b> = $\sum \text{Horas reunión}$						Gerencia
		<b>Nivel de Comunicación</b> = Resultados encuesta satisfacción laboral			100%			
Establecer el sentido de pertenencia en el Talento Humano	<b>Nivel de compromiso</b> = Resultados encuesta satisfacción laboral.		100%				Gerencia	

Elaborado por: Autoras



Por último es necesaria la evaluación de los resultados obtenidos luego de la implantación de las estrategias, es decir, si se cumplen o no con las metas planificadas de cada objetivo estratégico resumido en el Cuadro de Mando Integral, para lo cual los responsables deberán realizar los informes anuales para el seguimiento y control y los envía al gerente. A continuación se realiza el flujograma para la evaluación de las estrategias, realizado por las autoras.

**Figura 1.26:** Flujograma para la Evaluación de las Estrategias



Elaborado por: Autoras



## CONCLUSIONES

Al terminar el presente trabajo de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La cooperativa de ahorro y crédito “Ahorrista Solidario” no posee una planificación formal, imposibilitando que las decisiones tomadas se orienten a cumplir con la visión estratégica.
2. COAC “Ahorrista Solidario” se encuentra en un sector de crecimiento rápido, siendo necesario la presencia de ventajas competitivas sobre sus rivales.
3. Uno de los componentes más importantes de las condiciones económicas son las tasas de interés vigentes, ya que sus fluctuaciones sean positivas o negativas, originan problemas para la concesión de créditos (una de las actividades básicas de la cooperativa).
4. Las principales debilidades se vinculan con la atención de los socios y clientes, ya que aproximadamente para el 50% de los socios y clientes, la atención recibida de los empleados es regular, por los problemas ya definidos.
5. Del análisis de las matrices aplicadas se concluye que la cooperativa de ahorro y crédito “Ahorrista Solidario”, es una institución débil internamente por lo cual es necesario aprovechar las oportunidades presentes en el mercado para minimizar el impacto de las amenazas.



6. Los altos índices de morosidad, han provocado problemas financieros como bajos niveles de liquidez afectando a las actividades de concesión de créditos, para cubrirlos COAC “Ahorrista Solidario” ha solicitado préstamos a otras instituciones financieras.
  
7. Los procesos críticos definidos al interior de la cooperativa de ahorro y crédito “Ahorrista Solidario” hacen referencia a la concesión de créditos y recuperación de cartera.
  
8. El diseño del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard permitió identificar aquellos objetivos estratégicos claves necesarios para alcanzar la visión de la cooperativa.



## RECOMENDACIONES

1. La aplicación del diseño propuesto de planificación estratégica al interior de la cooperativa de ahorro y crédito “Ahorrista Solidario”, guiará las decisiones de los directivos al anticiparse a los cambios en el sector cooperativo, permitirá canalizar los fondos disponibles hacia dichas decisiones y mejorar la comunicación interna.
2. Sería importante llevar a cabo la capacitación en los temas relacionados con Economía Popular y Solidaria, atención al cliente y trabajo en equipo, con el propósito de mejorar los niveles de satisfacción de los socios y conseguir un clima laboral armónico.
3. Redefinir la segmentación del mercado objetivo al incorporar los servicios Agrocrédit, Cumple tus sueños y fondo mortuario a la cartera o portafolio de servicios.
4. Desarrollo y aplicación de políticas de incentivos como ascensos, rotación de cargos para mejorar la motivación de los empleados.
5. En la implantación de la planificación estratégica es necesario la participación de cada uno de los empleados, porque conjuntamente con la gerencia desarrollarán las iniciativas estratégicas propuestas.
6. Con la puesta en marcha de la página web y la campaña infantil Tú creatividad nos inspira, mejorará la comunicación entre COAC “Ahorrista Solidario” y sus socios – clientes.
7. Es de vital importancia llevar a cabo un control para determinar si los resultados son los esperados (dentro de los parámetros fijados).



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS ELECTRÓNICOS

- ✓ Álvarez, M., 2006. Manual de Planeación Estratégica. México: Panorama. Página 28 Disponible en:  
<http://books.google.com.ec/books?id=NKbFooXrnyQC&pg=PA28&dq=prop%C3%B3sitos+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ei=SCI2VIW1H4SmNu2igrK&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=prop%C3%B3sitos%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>. (Consultado el 2 de marzo de 2014)
- ✓ Arizabaleta. E., 2004. Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Colombia: Ecoe Ediciones. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/ucuencasp/docDetail.action?docID=10584139&p00=matriz%20efe>. (Consultado el 3 de marzo de 2014)
- ✓ Colina, J., 2009. Las estrategias competitivas genéricas de Porter. El cid Editor: Argentina. Página 8. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/ucuencasp/docDetail.action?docID=10311343&p00=estrategias%20porter>. (Consultado el 2 de marzo de 2014)
- ✓ Escalona, I., 2009. Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA. Argentina: El Cid Editor. Página 24. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/ucuencasp/docDetail.action?docID=10317357&p00=matriz%20efe>. (Consultado el 2 de marzo de 2014).
- ✓ Gallardo, J., 2012. Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega Grupo. Página 149. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/ucuencasp/docDetail.action?docID=10741611&p00=matriz%20efe>. (Consultado el 2 de marzo de 2014).
- ✓ García, A., 2011. Estrategias Empresariales: una visión holística. Bogotá: Bilineata Publishing. Disponible en:



<https://books.google.com.ec/books?id=2QnSAwAAQBAJ&pg=PT175&dq=matriz+efe&hl=es&sa=X&ei=-fqOVJ76B4OZNofpgLAD&ved=0CEIQ6AEwCA#v=onepage&q=matriz%20efe&f=false>. (Consultado el 3 de marzo de 2014)

- ✓ Martínez, D., Milla, A., 2005, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de Santos. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/ucuenca/sp/docDetail.action?docID=10160050&p00=cuadro%20mando%20integral>. (Consultado el 3 de marzo de 2014)
- ✓ Muñiz, L., 2009. Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Bresca Editorial. Página 27. Disponible en:  
[http://books.google.com.ec/books?id=nPGWEj5OfsC&pg=PA27&dq=conceptos+planificacion+estrategica&hl=es419&sa=X&ei=\\_U9zVO6NNMOXNqSvgJgE&ved=0CDAQ6AEwBA#v=onepage&q=conceptos%20planificacion%20estrategica&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=nPGWEj5OfsC&pg=PA27&dq=conceptos+planificacion+estrategica&hl=es419&sa=X&ei=_U9zVO6NNMOXNqSvgJgE&ved=0CDAQ6AEwBA#v=onepage&q=conceptos%20planificacion%20estrategica&f=false). (Consultado el 1 de marzo de 2014)
- ✓ Navajo, P., 2009. Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores. Madrid: Narcea. Página XX. Disponible en:  
[http://books.google.com.ec/books?id=r\\_H3dpKH5kMC&pg=PA32&dq=beneficios+de+la+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ei=aplzVLHVKMGeNq27gogC&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=r_H3dpKH5kMC&pg=PA32&dq=beneficios+de+la+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ei=aplzVLHVKMGeNq27gogC&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false). (Consultado el 1 de marzo de 2014)
- ✓ Ramos, B., Sánchez, C., 2013. La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en:



<http://books.google.com.ec/books?id=LbLAAgAAQBAJ&pg=SA1-PA21&dq=errores+planificacion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=W0l1VOPVKuOAsQSyn4JI&ved=0CBoQ6AEwADgU#v=onepage&q=errores%20planificacion%20estrategica&f=false>. (Consultado el 2 de marzo de 2014)

- ✓ Roig, F., 2011. La estrategia creativa: relaciones entre concepto e idea. Argentina: Infinito. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/ucuencasp/docDetail.action?docID=10664818&p00=concepto%20estrategia>. (Consultado el 2 de marzo de 2014)
- ✓ Zabala, H., 2006. Planeación estratégica aplica a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/ucuencasp/docDetail.action?docID=10154611&p00=matriz%20foda>. (Consultado el 3 de marzo de 2014)

## LIBROS

- ✓ Baca Urbina, G., 2013. Evaluación de proyectos. 7ma ed. México: Mc Graw – Hill.
- ✓ David, F., 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9na ed. México: Pearson Educación.
- ✓ García, E., Valencia, M., 2007. Planeación Estratégica: Teoría y Práctica. México: Trillas.
- ✓ Dess, G., Eisner. A., Lumpkin. G., 2011. Administración Estratégica: textos y casos. 5ta ed. México: Mc Graw – Hill.
- ✓ Thompson, A., Peteraf. M., Gamble, J., Strickland. A., 2012. Administración Estratégica: teoría y casos. 18va ed. México: Mc Graw – Hill.
- ✓ Hill, C., Jones, G., 2009. Administración Estratégica. 8va ed. México: Mc Graw – Hill.



## **LEYES**

- ✓ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. 2011.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno),
- ✓ Código Orgánico Monetario y Financiero.



ANEXOS

ANEXO No. 1

FORMATOS ENCUESTAS SATISFACCIÓN SOCIOS – CLIENTES Y SATISFACCIÓN LABORAL



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AHORRISTA SOLIDARIO” ENCUESTA SATISFACCIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer y analizar el nivel de satisfacción de los socios y clientes en cuanto al servicio brindado por la cooperativa, cuyos resultados serán utilizados para: elaborar la planificación estratégica y mejorar la calidad en el servicio

Instructivo

La información recolectada en esta encuesta será tratada en forma confidencial. Por favor, lea con atención cada una de las preguntas y responda con veracidad posible para evitar distorsión en la información obtenida.

Edad:

Sexo: Femenino   
Masculino

Marque con una X en donde fue encuestado

Chaucha	<input type="checkbox"/>	Abdón Calderón	<input type="checkbox"/>
Balao	<input type="checkbox"/>	Naranjal	<input type="checkbox"/>

1. Señale el grado de importancia de los siguientes aspectos que consideraría para formar parte de una Cooperativa siendo: 4 (Extremadamente importante), 3 (Muy importante), 2 (Poco importante) y 1(Ligeramente importante).

Estabilidad Financiera	<input type="text"/>
Confianza y prestigio	<input type="text"/>



Ubicación y Seguridad	
Calidad en el servicio	

2. ¿Señale el nivel de confianza que tiene usted en la cooperativa para confiarle sus ahorros?

Del 70% al 99,99%	
Del 40% AL 69%%	
Del 10% al 39%	
Menos del 9%	

3. ¿Está de acuerdo con la ubicación de las agencias que ha puesto la Cooperativa para su disposición?

Sí

N

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia usted acude a la COAC "AHORRISTA SOLIDARIO"?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el tipo de crédito que usted más ha solicitado?

Créditos para la Microempresa	
Crédito de Consumo	
Crédito Vivienda	

6. ¿Los plazos incurridos por la Cooperativa para la aprobación de las solicitudes de crédito son?

Largos	
--------	--



Medianamente Largos	<input type="checkbox"/>
Cortos	<input type="checkbox"/>

7. ¿Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen sus necesidades?

Sí

No

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de créditos le gustaría que implemente la Cooperativa?

- Crédito para la agricultura
- Crédito Ecológico
- Crédito para Tierras

9. ¿Por favor marque con una x donde requirió el servicio?

Caja

Crédito

10. Señale como fue atendido, en una escala de:

Excelente (5), Bueno (4), Regular (3), Malo (2), Pésimo (1)

CAJA	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Amables					
Ágiles					
Pacientes					
Comprensivos					
Atentos					

CRÉDITOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Amables					
Ágiles					



Pacientes					
Comprensivos					
Atentos					

11. ¿Las veces que usted ha acudido a la cooperativa en promedio cuanto tiempo tuvo que esperar para ser atendido?

Hasta 5 minutos	
De 6 a 10 minutos	
De 11 a 15 minutos	
De 16 a 20 minutos	
Más 21 minutos	

12. ¿Cómo califica la atención brindada por la cooperativa?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

13. Le gustaría que mejore la atención que recibió, y determine los aspectos a mejorar.

Sí

No

---

---

---

14. Ha tenido problemas con los servicios prestados por el personal de la Cooperativa, explique sus razones. (Si no los ha tenido pase a la pregunta 16)

Sí

No

---

---

---



15. ¿Se atiende a tiempo las quejas y reclamos?

Sí

No

16. ¿Recomendaría usted a la Cooperativa “AHORRISTA SOLIDARIO” con otra persona?

Sí

No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“AHORRISTA SOLIDARIO”  
ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL**

El objetivo de la presente encuesta es medir y evaluar el nivel de compromiso de todo el talento humano que integran la cooperativa, con la información obtenida desarrollar medidas correctivas para mejorar el ambiente organizacional.

**Instructivo**

La información recolectada en esta encuesta será tratada en forma confidencial. En la siguiente encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos relacionados con su puesto de trabajo, el ambiente laboral, etc. Después de cada una de las preguntas se encontrarán 5 posibles alternativas de respuesta, las que se detallan a continuación:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1



Se deberá tener en cuenta que no existen respuestas correctas ni incorrectas puesto que es su opinión personal. Para que pueda responder con la mayor veracidad posible, pedimos que no escriba su nombre. Lea con cuidado y detenimiento cada una de las preguntas y una vez que haya decidido cuál es su respuesta marque con una X en el casillero respectivo

### PARTE I

Edad:

Sexo: Femenino   
Masculino

Marque con una X en donde fue encuestado

Chaucha		Abdón Calderón	
Balao		Naranjal	

### INFORMACIÓN BÁSICA

1. ¿Cuál de los siguientes cargos describe mejor su puesto de trabajo dentro de COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”?

CARGOS			
Gerente		Cajero	
Jefe de Agencia		Asesor Jurídico	
Secretario (a)		Auxiliar Contable	
Oficial de Crédito		Contador	

2. ¿Cuánto tiempo lleva prestando sus servicios en la COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



3. ¿Qué tiempo que lleva desempeñando su actual cargo?

Menos de 1 año	
De 1 a 5 años	
De 6 a 10 años	

4. ¿Cuál es el nivel académico que usted tiene?

NIVEL ACADÉMICO	
Bachillerato	
Tercer Nivel	
Cuarto Nivel	

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	5	4	3	2	1
1. El cargo en el que se desempeña puede desarrollar sus habilidades y destrezas.	<input type="radio"/>				
2. Se definen los objetivos y las metas de su puesto de trabajo.	<input type="radio"/>				
3. Conoce las funciones y responsabilidades referentes a su cargo.	<input type="radio"/>				
4. Todas y cada una de las actividades que se lleva a cabo se encuentran planificadas.	<input type="radio"/>				
5. Su jefe demuestra dominio de sus funciones y responsabilidades.	<input type="radio"/>				
6. Su jefe comunica al personal temas de interés que pueden afectar el giro norma.	<input type="radio"/>				
7. Su jefe respeta las opiniones de cada uno de los empleados.	<input type="radio"/>				
8. La comunicación se da de forma respetuosa en su lugar de trabajo.	<input type="radio"/>				
9. Se comunica los resultados de evaluaciones al personal.	<input type="radio"/>				
10. La relación con sus compañeros de	<input type="radio"/>				



trabajo es buena.					
11. Sus compañeros lo hacen sentir parte del equipo de trabajo.	<input type="radio"/>				
12. Todos los empleados trabajan unidos para conseguir las metas propuestas por la cooperativa.	<input type="radio"/>				
13. La cooperativa ha adaptado medidas de seguridad en su lugar de trabajo	<input type="radio"/>				
14. Se siente cómodo con los puestos de trabajo (sillas, mesas, etc.)	<input type="radio"/>				
15. El lugar de trabajo es estéticamente agradable.	<input type="radio"/>				
16. Recibe la capacitación oportuna en el área que desempeña	<input type="radio"/>				
17. Se siente motivado cuando realiza su trabajo.	<input type="radio"/>				
18. La cooperativa brinda las mismas oportunidades a hombres y mujeres	<input type="radio"/>				
19. El pago de remuneraciones y los beneficios se realiza a tiempo.	<input type="radio"/>				

**PARTE II**

**1. ¿Qué actividades realiza la Cooperativa?**

---

---

**2. ¿Describa las características de la Cooperativa?**

---

---

**3. ¿Cuáles son las necesidades primordiales que va a satisfacer la Cooperativa?**

---

---



4. ¿Cómo cree usted que será la Cooperativa en el futuro (2017)?

---

---

---

5. Seleccione los principios y valores que guía el accionar de los empleados de la Cooperativa

Solidaridad		Igualdad	
Bien Común		Responsabilidad con comunidad	
Vocación de Servicio		Honestidad	
Confianza		Lealtad	
Compromiso		Trabajo en Equipo	
Democracia		Unión	

6. ¿Qué otras Cooperativas considera usted que son su mayor competencia? Enumere.

---

---

---

7. ¿Está usted satisfecho con el grado de información integral que recibe acerca de la misión, proyección y metas de su área de trabajo?

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	
Muy Insatisfecho	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

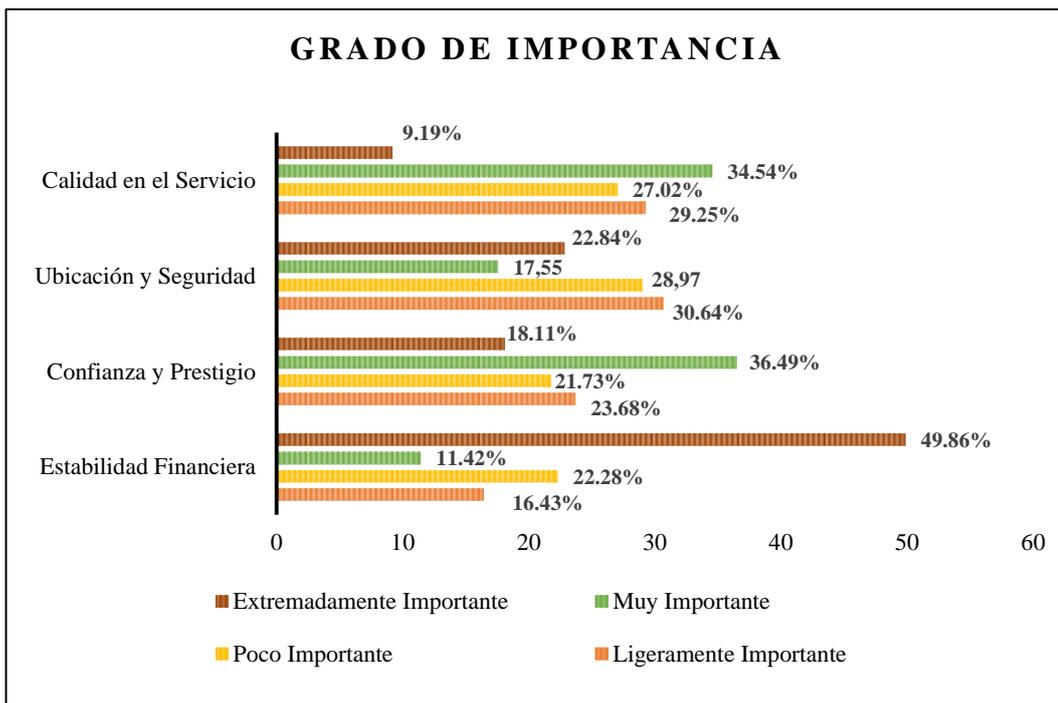


ANEXO No. 2

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS: ENCUESTA  
SATISFACCIÓN SOCIOS Y CLIENTES.

1. Señale el grado de importancia de los siguientes aspectos que consideraría para formar parte de una Cooperativa siendo: 4 (extremadamente importante), 3 (Muy importante), 2 (poco importante) y 1 (Ligeramente importante).

ASPECTOS	Ligeramente Importante (1)		Poco Importante (2)		Muy Importante (3)		Extremadamente Importante (4)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Estabilidad Financiera	59	16,43	80	22,28	41	11,42	179	49,86
Confianza y Prestigio	85	23,68	78	21,73	131	36,49	65	18,11
Ubicación y Seguridad	110	30,64	104	28,97	63	17,55	82	22,84
Calidad en el Servicio	105	29,25	97	27,02	124	34,54	33	9,19
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100</b>	<b>359</b>	<b>100</b>	<b>359</b>	<b>100</b>	<b>359</b>	<b>100</b>

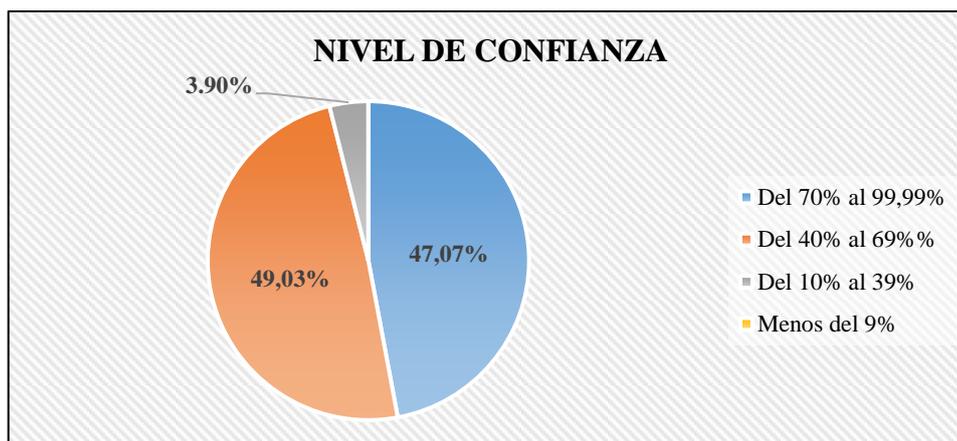


Los socios y clientes colocan como el aspecto<sup>16</sup> extremadamente importante de una cooperativa su estabilidad financiera con un 49,86%, mientras la confianza – prestigio y calidad en el servicio, los consideran como aspectos muy importantes con el 36,49% y 34,54% respectivamente, y por ultimo con un 30,64% encontraron ligeramente importante la ubicación y seguridad.

**1. Señale el nivel de confianza que tiene usted en la Cooperativa para confiarle sus ahorros.**

NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL	PORCENTAJE
Del 70% al 99,99%	169	47,07%
Del 40% al 69%%	176	49,03%
Del 10% al 39%	14	3,90%
Menos del 9%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

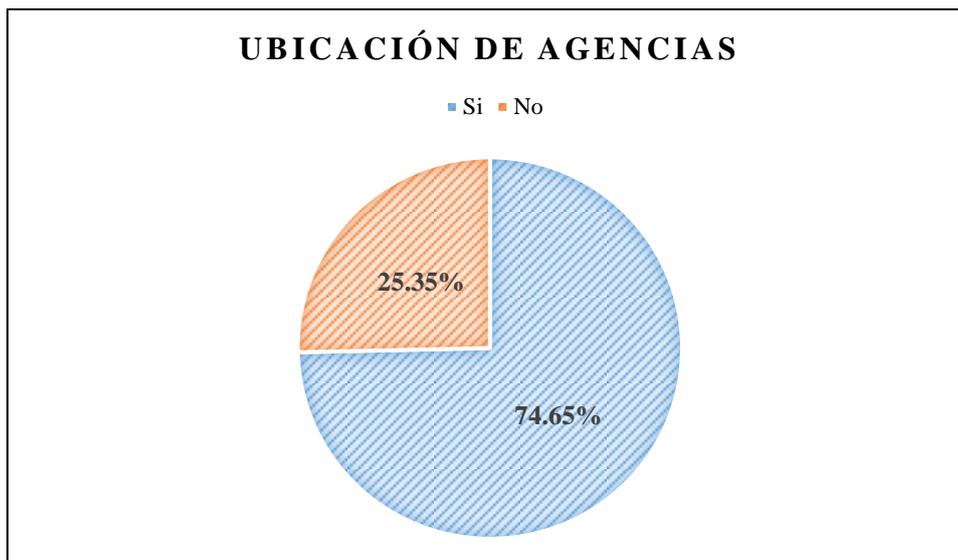
<sup>16</sup> los aspectos utilizados para este análisis son de igual importancia, pero para nuestro estudio es necesario determinar cuál es el más importante desde el punto de vista de los socios y cliente.



El nivel de confianza depositado en la cooperativa se ubica en un rango del 40 al 69% al obtener un 49,03%, mientras para 47,07% de los encuestados su confianza se encuentra entre 70 al 99,99% y por último el 3,90% manifestó que su grado de confianza oscila entre el 10 al 39%. Sería importante para COAC “Ahorrista Solidario”, ir mejorando hasta que todos los socios – clientes la consideren 100% confiable, cumpliendo de esta manera con la misión y visión

- 1. Está de acuerdo con la ubicación de las agencias que ha puesto la Cooperativa para su disposición.**

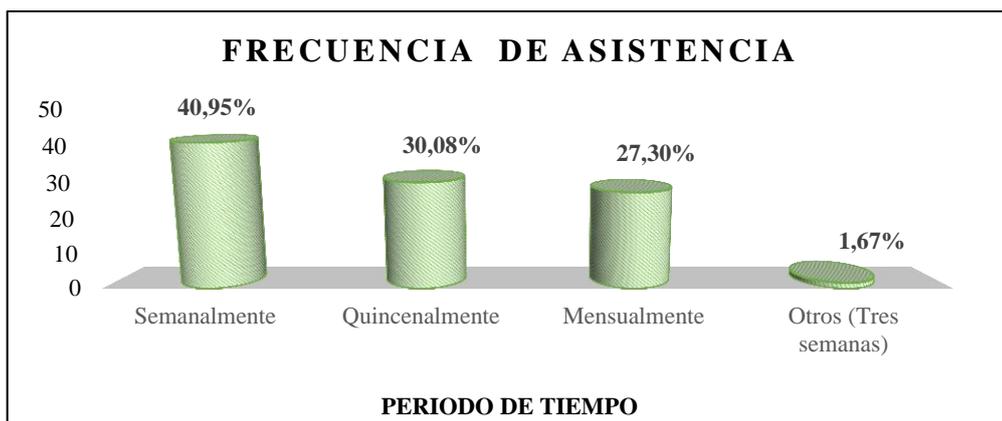
UBICACIÓN AGENCIAS	TOTAL	PORCENTAJE
Si	268	74,65%
No	91	25,35%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



Los encuestados están de acuerdo con la ubicación de cada una de las agencias de la Cooperativa “Ahorrista Solidario” con un 74,65% (268 encuestados) a favor, al contrario el 25,35% (91 encuestados) no se encuentran satisfechos con la distribución de las mismas. Convendría al gerente analizar los puntos de vista de los socios inconformes con la distribución, para extraer de ellos las posibles soluciones, sin que afecten a la cooperativa.

**1. Con que frecuencia usted acude a la COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”.**

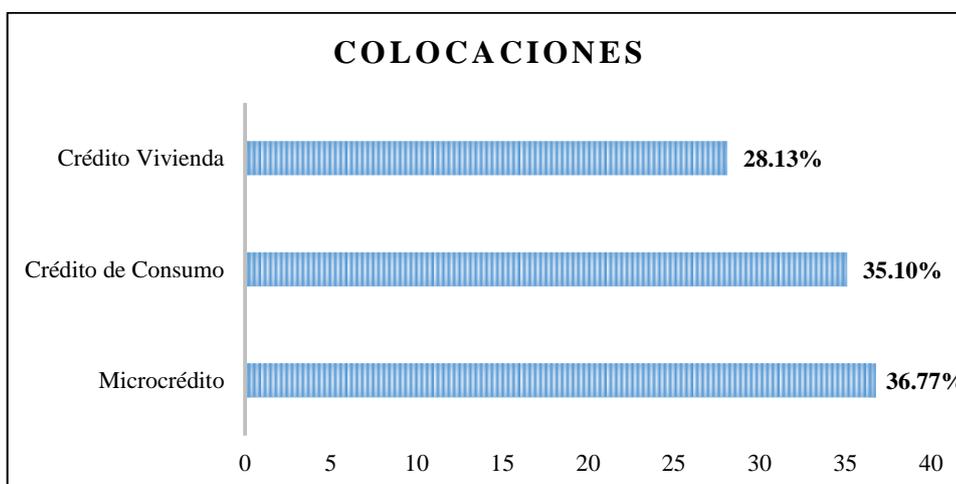
FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE
Semanalmente	147	40,95%
Quincenalmente	108	30,08%
Mensualmente	98	27,30%
Otros (Tres semanas)	6	1,67%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



La frecuencia con que acuden los socios y clientes para hacer depósitos, pagar cuotas de su préstamo, etc., es semanalmente representado por un 40,95%, el 30,08% acude quincenalmente, mientras que el 27,30% asisten mensualmente y por último el 1,67% indicaron que concurren a las instalaciones de la cooperativa cada tres semanas.

**1. Cuál es el tipo de crédito que usted más ha solicitado.**

CRÉDITOS	TOTAL	PORCENTAJES
Microcrédito	132	36,77%
Crédito de Consumo	126	35,10%
Crédito Vivienda	101	28,13%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

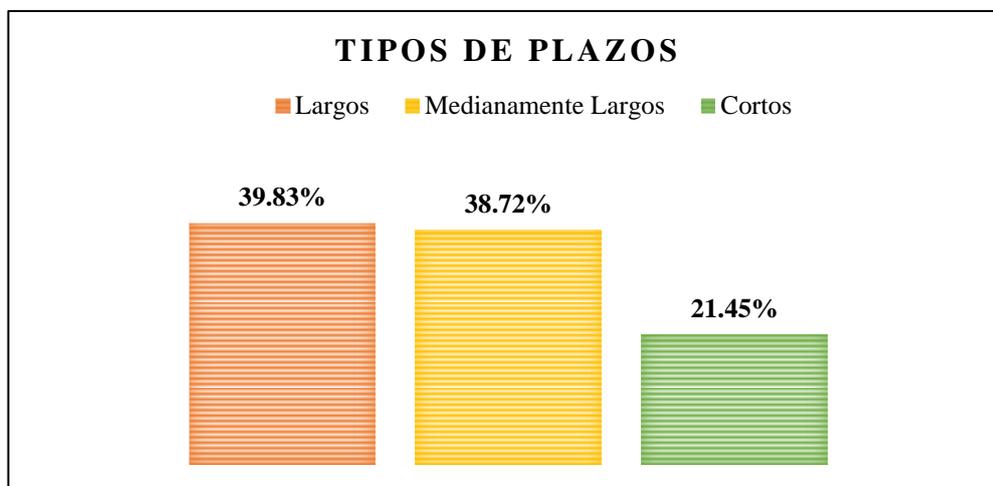




El crédito más solicitado en las agencias es el destinado a microcréditos con un 36,77%, seguido por el crédito de consumo con 35,10%, y un 28,13% para los créditos de vivienda. Al no ser muy amplia la diferencia entre los créditos de consumo, vivienda y microcrédito, podemos visualizar la importancia que tienen para los solicitantes por los beneficios recibidos.

**2. Los plazos incurridos por la Cooperativa para la aprobación de las solicitudes de crédito son:**

PLAZOS	TOTAL	PORCENTAJES
Largos	143	39,83%
Medianamente Largos	139	38,72%
Cortos	77	21,45%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



Los plazos incurridos para la aprobación de las solicitudes de crédito van a depender del monto solicitado ya que se analizan aspectos importantes que garanticen el pago de la deuda. Tomando en consideración la situación antes mencionada el 39,33% considera que son largos, seguidos de un 38,72% otorgado a los plazos medianamente largos y un 21,45% mencionaron que los plazos son cortos.



**2. Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen sus necesidades.**

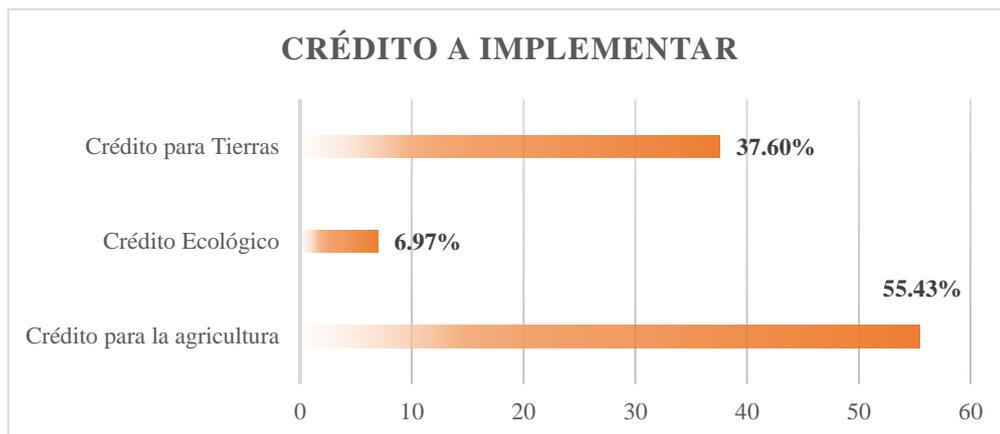
SATISFACCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	170	47,35%
No	189	52,65%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



Para el 52,65% (189 personas) los servicios que presta la cooperativa no satisfacen sus necesidades, a diferencia del 47,35% (170 personas) si satisfacen sus necesidades. Entre las sugerencias de los encuestados está la posibilidad de incrementar nuevos servicios financieros.

**3. Qué tipo de crédito le gustaría que implemente la Cooperativa.**

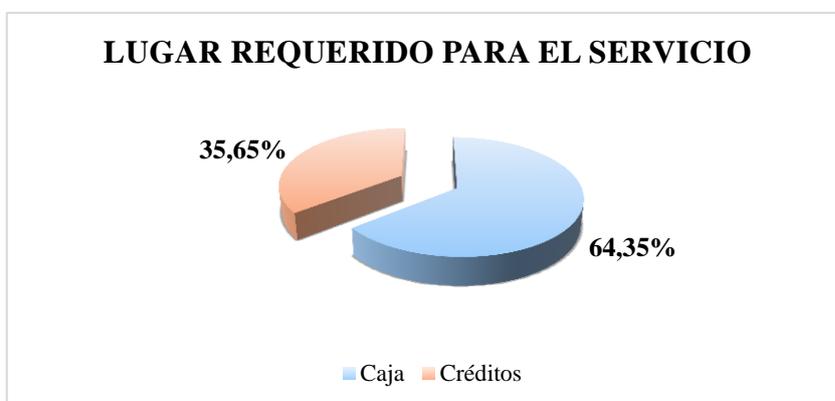
NUEVOS CRÉDITOS	TOTAL	PORCENTAJE
Crédito para la agricultura	199	55,43%
Crédito Ecológico	25	6,97%
Crédito para Tierras	135	37,60%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



En primer lugar debemos explicar las razones por las cuales se escogieron esos crédito: en la mayoría de los cantones donde se localizan las agencias de COAC “Ahorrista Solidario” tiene como principal actividad la agricultura, seguido de pequeños negocios emprendidos por la comunidad. Analizando el gráfico, se observa que 55,43% de los encuestados están a favor del crédito para la agricultura, mientras el 37,60% consideran importante el crédito para tierras, y para el 6,97% restante escogieron el crédito ecológico.

#### 4. Por favor marque con una X donde requirió el servicio.

Lugar	Total	Porcentaje
Caja	231	64,35%
Créditos	128	35,65%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

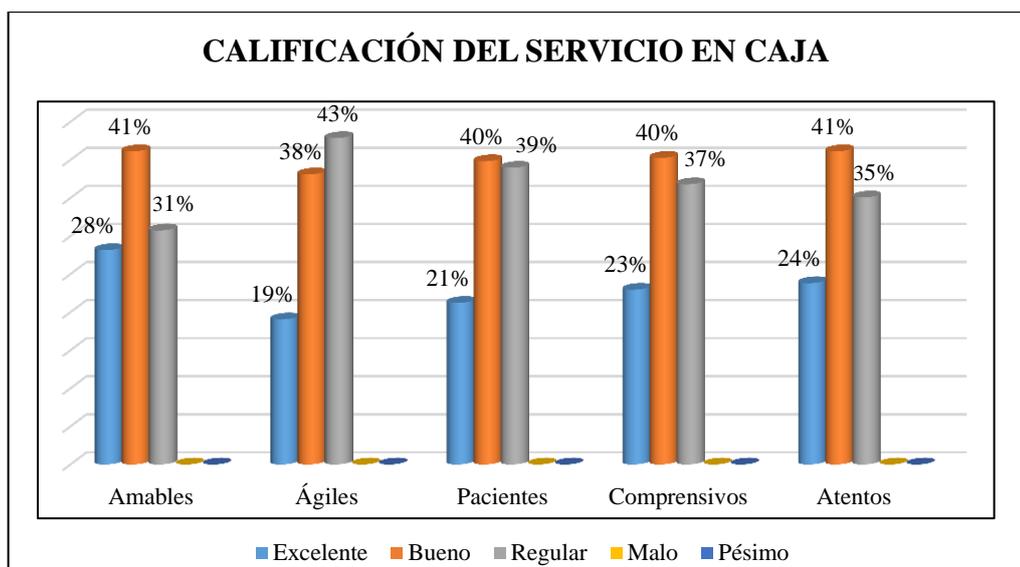




La mayoría de los encuestados representados por un 64% requirieron el servicio en caja, mientras que la diferencia acudió a créditos.

**5. Señale como fue atendido, en una escala de Excelente (5), Bueno (4), Regular (3), Malo (2), Pésimo (1).**

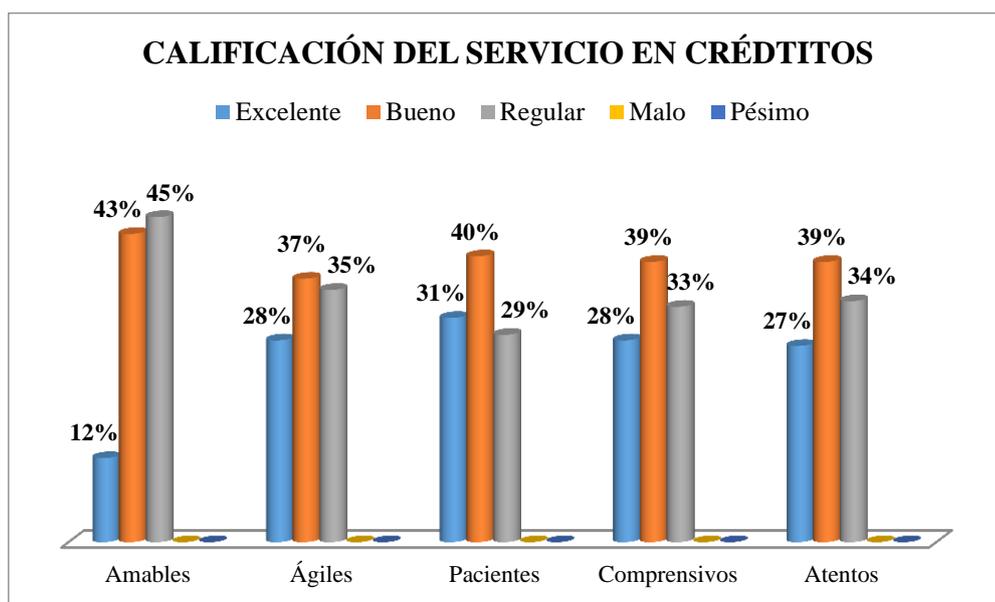
Cualidades	CAJA										Total	
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Amables	65	28	95	41	71	31	0	0	0	0	23	10
Ágiles	44	19	88	38	99	43	0	0	0	0	23	10
Pacientes	49	21	92	40	90	39	0	0	0	0	23	10
Comprensivos	53	23	93	40	85	37	0	0	0	0	23	10
Atentos	55	24	95	41	81	35	0	0	0	0	23	10





De acuerdo a cada una de las cualidades que fueron sintetizadas para medir la atención en Caja, hay que poner énfasis a ser ágiles con un porcentaje del 43% calificada como regular, mientras que amables, pacientes, comprensivos y atentos la calificación recibida es buena.

Cualidades	CRÉDITOS										Total	
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Pésimo			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Amables	15	12	55	43	58	45	0	0	0	0	12	10
Ágiles	36	28	47	37	45	35	0	0	0	0	12	10
Pacientes	40	31	51	40	37	29	0	0	0	0	12	10
Comprensivos	36	28	50	39	42	33	0	0	0	0	12	10
Atentos	35	27	50	39	43	34	0	0	0	0	12	10

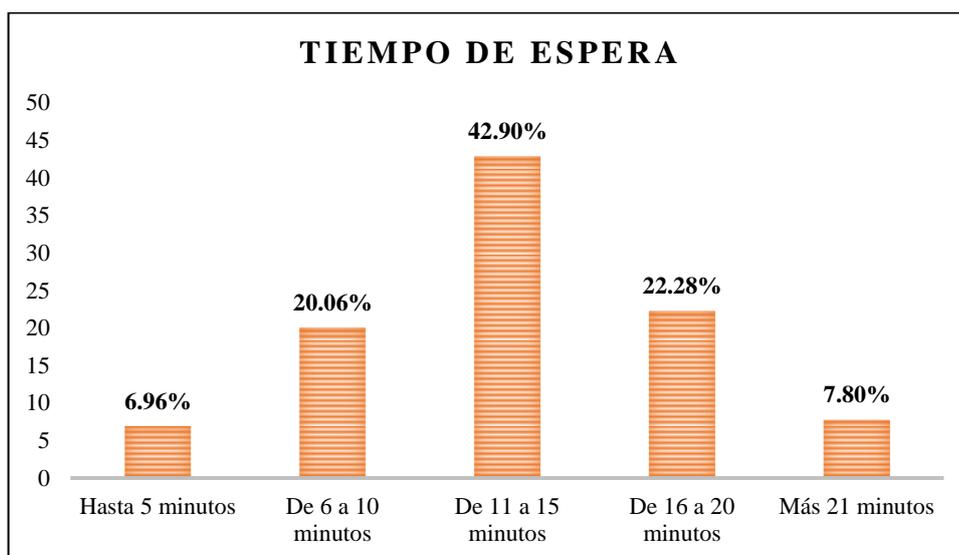




Tomando en consideración las cualidades seleccionadas para medir la atención recibida en Créditos a la que se debería poner énfasis es a ser amables calificada como regular con un 45%, mientras que ágiles, pacientes, comprensivos y atentos tienen una calificación entre excelente y buena. Como conclusión podemos decir que 2 de las 5 cualidades utilizadas para evaluar la atención en caja y créditos absorben una calificación regular estas son ágiles y amables; por consiguiente una solución sería comunicar estos resultados a los empleados para que ellos mismo busquen las soluciones.

**6. Las veces que usted ha acudido a la Cooperativa en promedio cuanto tiempo tuvo que esperar para ser atendido.**

TIEMPO DE ESPERA	TOTAL	PORCENTAJE
Hasta 5 minutos	25	6,96%
De 6 a 10 minutos	72	20,06%
De 11 a 15 minutos	154	42,90%
De 16 a 20 minutos	80	22,28%
Más 21 minutos	28	7,80%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



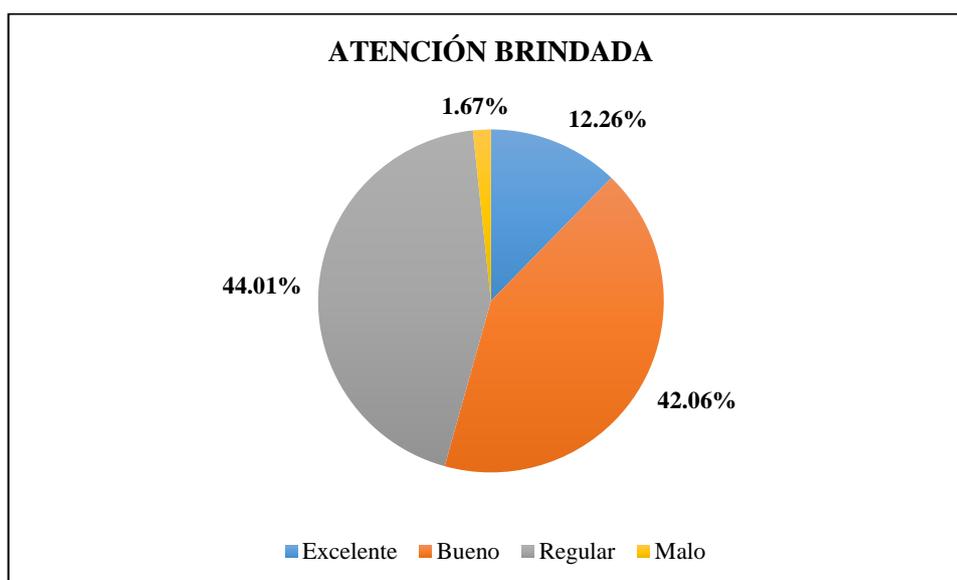


Entre los rangos destinados para medir el tiempo de espera el más destacado es el comprendido entre 11 a 15 minutos con un 42,90%, seguido de un 22,28% para el rango de 16 a 20 minutos, para los rangos de 6 a 10 minutos, más de 21 minutos y hasta 5 minutos representados por el 20,06%, 7,80% y 6,96% respectivamente.

Relacionando la información donde requirió el servicio y el tiempo de espera obtenemos el siguiente análisis: Caja es el lugar que tiene el mayor tiempo de espera comprendido entre el rango 3 y 4 (11 a 15 minutos y 16 a 20 minutos), por consiguiente los rangos 1, 2 y 5 son para asuntos relacionados con créditos.

**7. Como califica la atención brindada por la Cooperativa “Ahorrista Solidario”.**

ATENCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Excelente	44	12,26%
Bueno	151	42,06%
Regular	158	44,01%
Malo	6	1,67%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>





La atención brindada por los empleados es calificada como regular con un 44,01%, mientras el 42,06% la consideran como buena, un 12,26% la ven excelente, y por ultimo un 1,67% considera una mala la atención. Para una adecuada relación es necesario detectar las fallas que imposibilitan la calidad en el servicio.

**8. Le gustaría que mejore la atención que recibió, y determine los aspectos a mejorar.**

MEJORAR LA ATENCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	198	55,15%
No	161	44,85%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

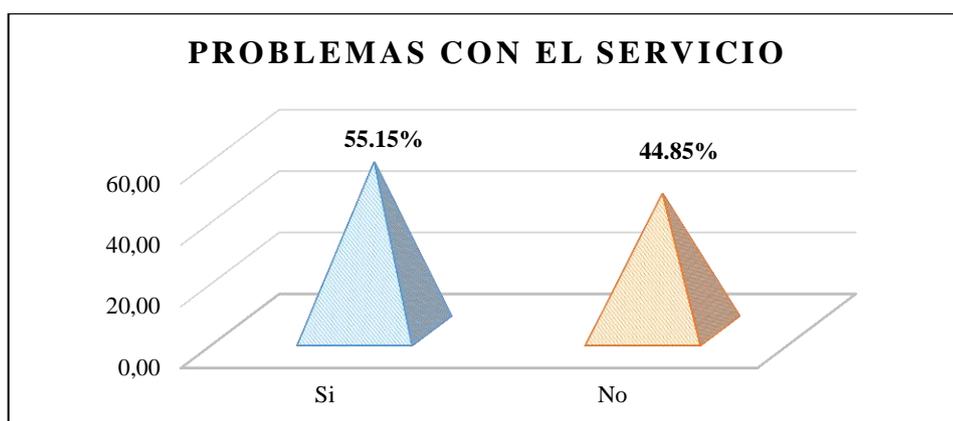


El 55,15 % (198 encuestados) están a favor de una mejor atención, por el contrario un 44,85% (161 encuestados) están conformes con la atención que les brinda los empleados de la cooperativa. Los socios encuestados esperan recibir un servicio de calidad, lo que engloba, un trato amable, cordial y respetuoso por parte de los empleados.



9. Ha tenido problemas con los servicios prestados por el personal de la Cooperativa, explique sus razones. (Si no los ha tenido pase a la pregunta 16)

PROBLEMAS	TOTAL	PORCENTAJE
Si	198	55,15%
No	161	44,85%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



El 44,85% de los socios no ha tenido problemas con el servicio proporcionado, mientras que el 55,15% ha tenido inconvenientes provocados por la falta de compromiso y colaboración por parte de los empleados. Ente los principales motivos que llevaron al 55,15% de encuestados a indicar que han tenido problemas son:

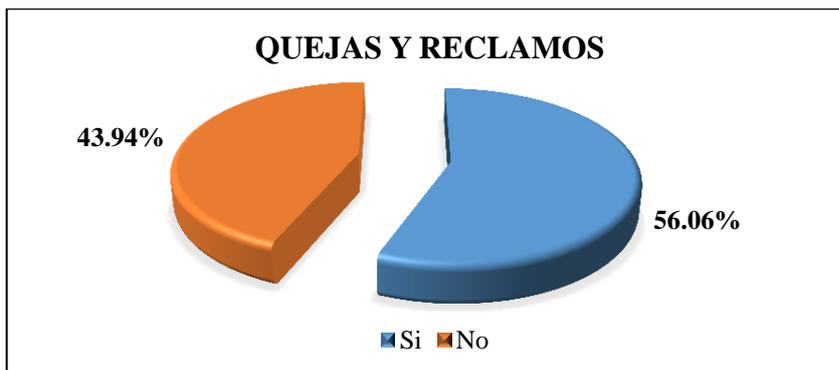
- ✚ La falta de información respecto a la documentación necesaria para acceder a un crédito,
- ✚ Información referente a los horarios de atención en cada una de las agencias de la cooperativa.
- ✚ La pérdida de documentos para la aprobación del crédito.

Es de suma importancia tomar acciones correctivas para enmendar esos problemas que incomodan a los socios que acuden a la cooperativa.



**10. Se atiende a tiempo las quejas y reclamos.**

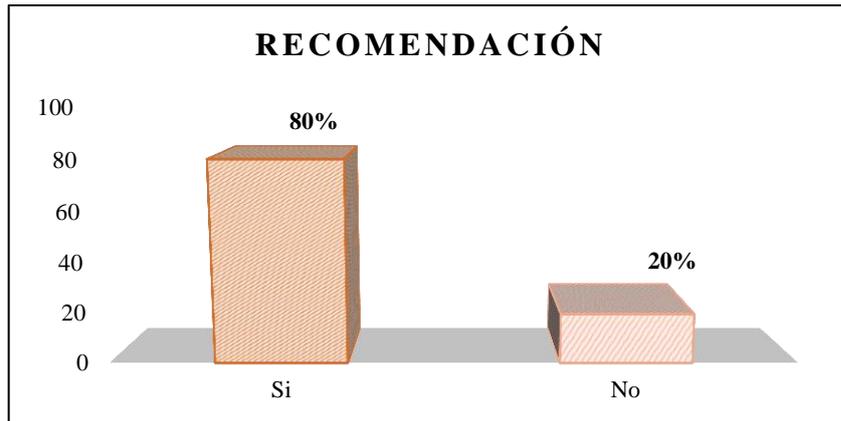
QUEJAS Y RECLAMOS	TOTAL	PORCENTAJE
Si	111	56,06%
No	87	43,94%
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>



Analizando el gráfico circular se observa que el 56,06% escogieron la opción si atienden a tiempo sus respectivas quejas y reclamos; mientras que el 43,94% con una menor parte mencionaron que no se toman a tiempo los reclamos y quejas que han sido presentadas ante la persona responsable.

**11. Recomendaría usted a la Cooperativa “AHORRISTA SOLIDARIO” con otra persona.**

RECOMENDACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	288	80%
No	71	20%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>



Un 80% (288 encuestados) la recomendaría con sus familiares, amigos, etc., mientras para el 20% (71 encuestados) no lo haría. El objetivo de la cooperativa es llegar al 100% pero para lograrlo es muy importante buscar soluciones rápidas pero eficientes para mejorar la imagen corporativa ante los socios.

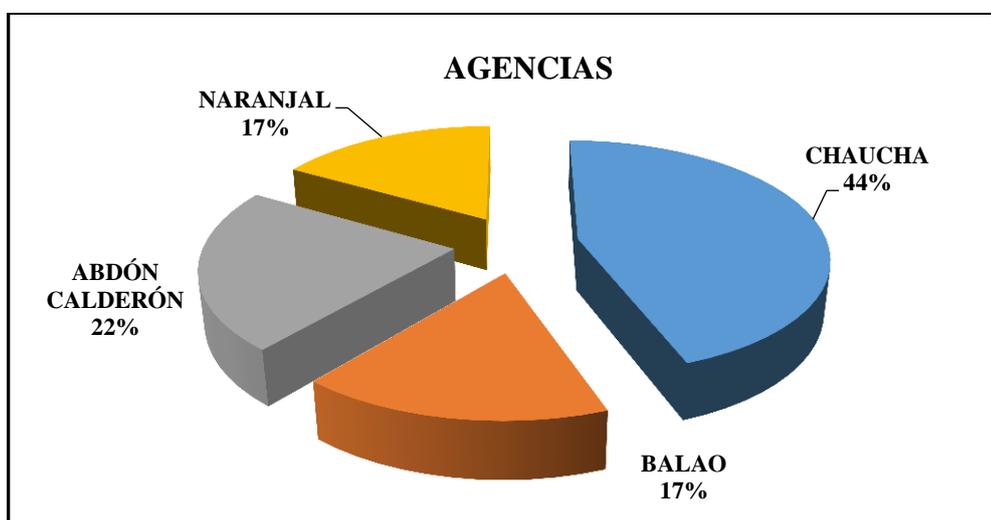


ANEXO No. 3

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA  
SATISFACCIÓN LABORAL

PRIMERA PARTE

En el siguiente grafico encontramos la participación del número de empleados que laboran en las agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ahorrista Solidario” ubicadas en las provincias de Azuay y Guayas.



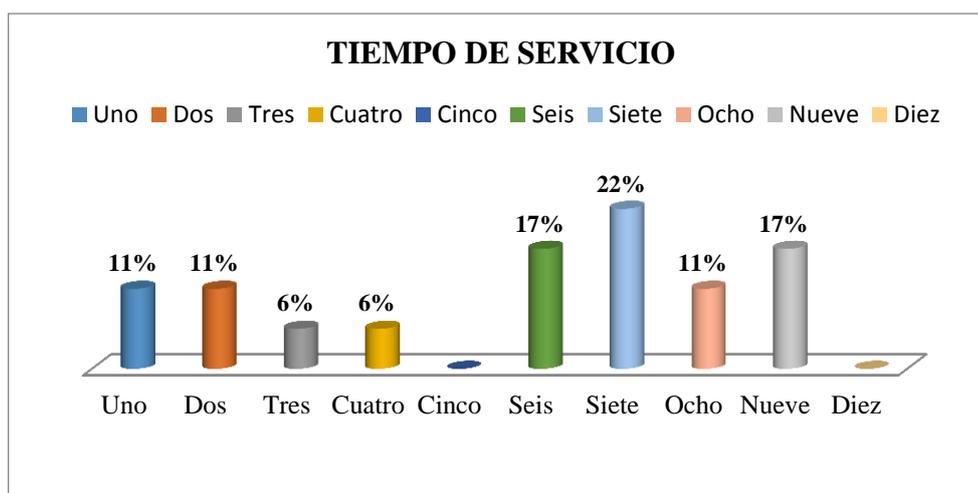
En la matriz de COAC “Ahorrista Solidario” ubicada en San Gabriel de Chaucha, hay una mayor participación con un 44% (8 empleados) distribuidas en los siguientes cargos; gerente, secretario, asesor jurídico, contador, auxiliar contable, oficial de créditos y cajero.

Mientras la agencia ubicada en Abdón Calderón, tiene el 22% de la participación (4 empleados), conformado por jefe de agencia, oficial de créditos y cajero, y las agencias Naranjal y Balao poseen cada una de ellas el 17% (3 empleados) integrado por los mismos cargos antes descritos.



1) Cuánto tiempo lleva prestando sus servicios en la COAC  
“AHORRISTA SOLIDARIO”

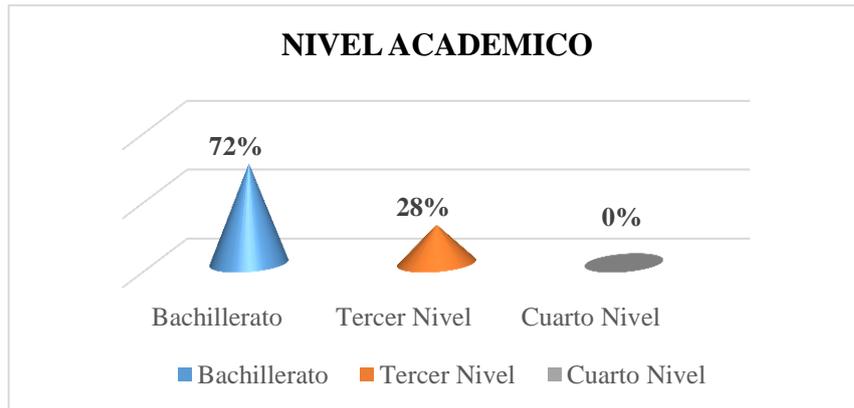
AÑOS DE SERVICIOS	TOTAL	PORCENTAJE
Uno	2	11%
Dos	2	11%
Tres	1	6%
Cuatro	1	6%
Cinco	0	0%
Seis	3	17%
Siete	4	22%
Ocho	2	11%
Nueve	3	17%
Diez	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



El 22% de los empleados vienen laborando siete años, quienes trabajan seis y nueve años representan el 17%, mientras con un 11% del talento humano trabaja uno, dos y ocho años, y por último el 6% quienes laboran tres y cuatro años.

2)Cuál es el nivel académico que usted tiene

NIVEL ACADÉMICO	TOTAL	PORCENTAJE
Bachillerato	13	72%
Tercer Nivel	5	28%
Cuarto Nivel	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



Bachillerato es el nivel académico con el que cuenta la mayor parte del personal que laboran en la Cooperativa siendo el 72% (13 personas), únicamente el 28% (5 personas) cuentan con título de tercer nivel. Relacionando esta información con los cargos observamos, que los empleados con título de tercer nivel desempeñan los cargos de mayor nivel jerárquico (Gerente, Asesor Jurídico, Contador, Auxiliar Contable y el Jefe de Agencia de Abdón Calderón),

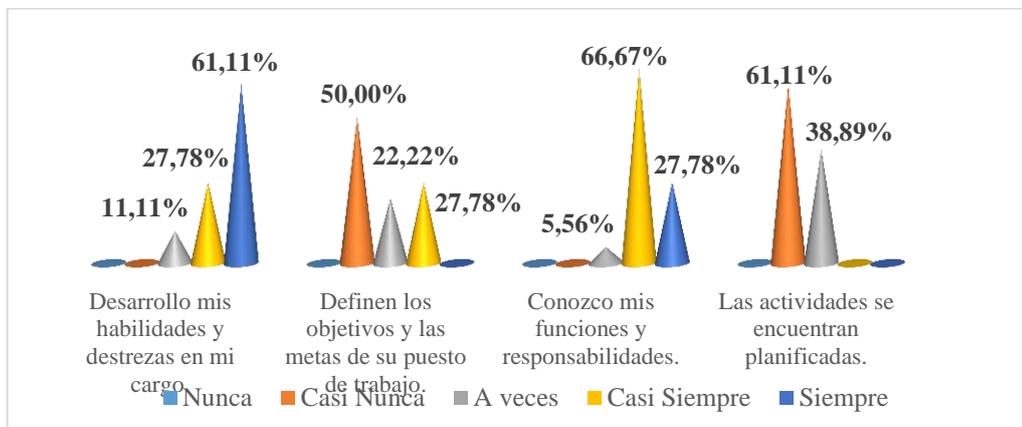
## EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Para agilizar el análisis del cuestionario, se ha agrupado las preguntas en los siguientes temas: Puesto de Trabajo, Comunicación, Ambiente de Trabajo, Interacción con el Jefe Inmediato, Condiciones Ambientales, Capacitación y Motivación e Incentivos.

Para la valoración de cada uno las preguntas se ha considerado una escalada de: 5 (siempre), 4 (casi siempre), 3 (a veces), 2 (casi nunca) y 1 (nunca).

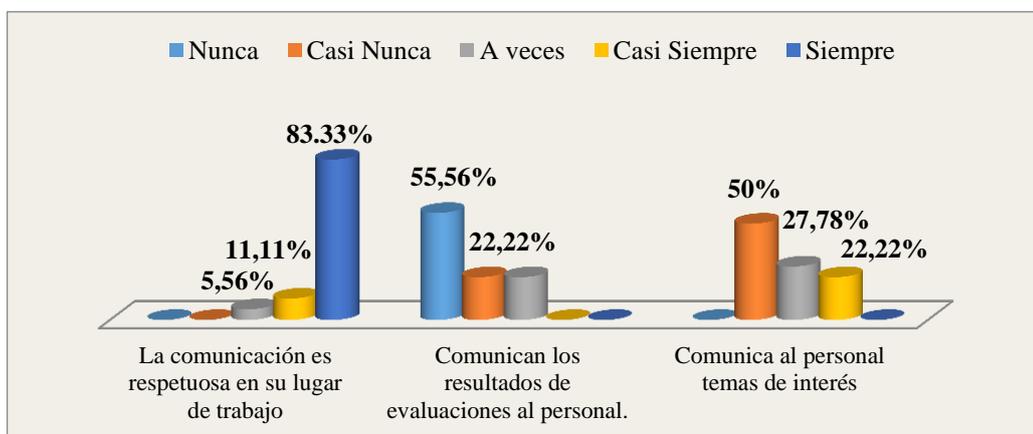


### PUESTO DE TRABAJO



Analizando el puesto de trabajo observamos, con el 61,11% de los empleados siempre pueden desarrollar sus habilidades y destrezas, mientras un 66,67% del talento humano casi siempre conocen sus funciones y responsabilidades. Se ha encontrado problemas en dos parámetros, al tener un porcentaje significativo en la opción casi nunca; uno de ellos es la planificación de las actividades con un 61,11%, y el segundo está vinculado con una definición poco clara de los objetivos y metas con el 50%

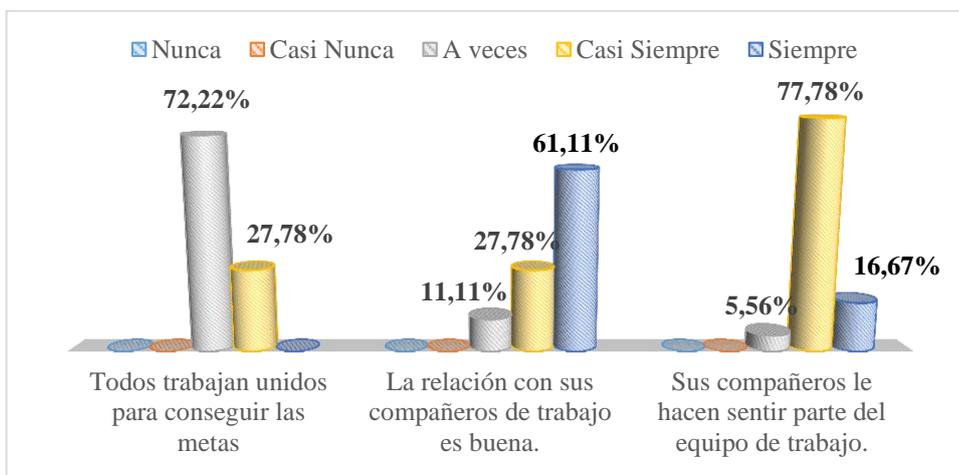
### COMUNICACIÓN





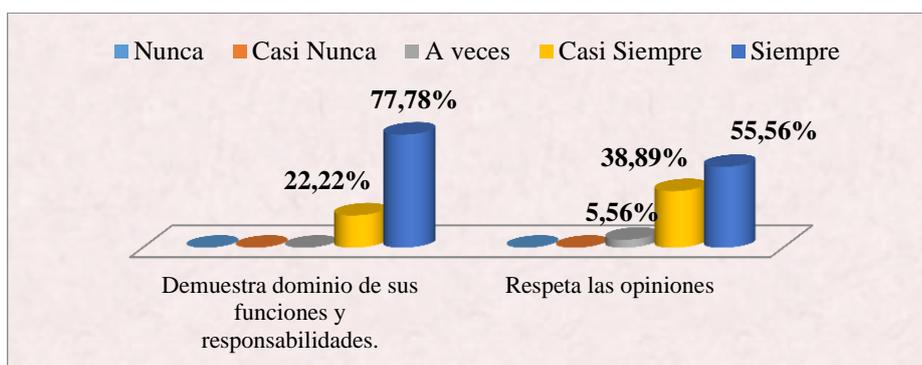
La comunicación entre los empleados y sus jefes, se fundamenta en el respeto, según el punto de vista del 83,33% del talento humano encuestado, mientras el 55,56% y el 50% de los empleados consideran como aspectos negativos, que casi nunca se les comunique los resultados de evaluaciones efectuadas para medir su desempeño y temas de interés, dando lugar a personal poco comprometido.

### AMBIENTE DE TRABAJO



Para el 61,11% de los encuestados, la relación entre compañeros es buena, mientras para el 77,78% de los empleados casi siempre se sienten parte del equipo de trabajo, aunque esto no sea un impedimento para mantener un ambiente respetuoso y amable. Es preocupante que a veces los empleados trabajen unidos para alcanzar las metas, según lo indica el 72,22% de los empleados encuestados.

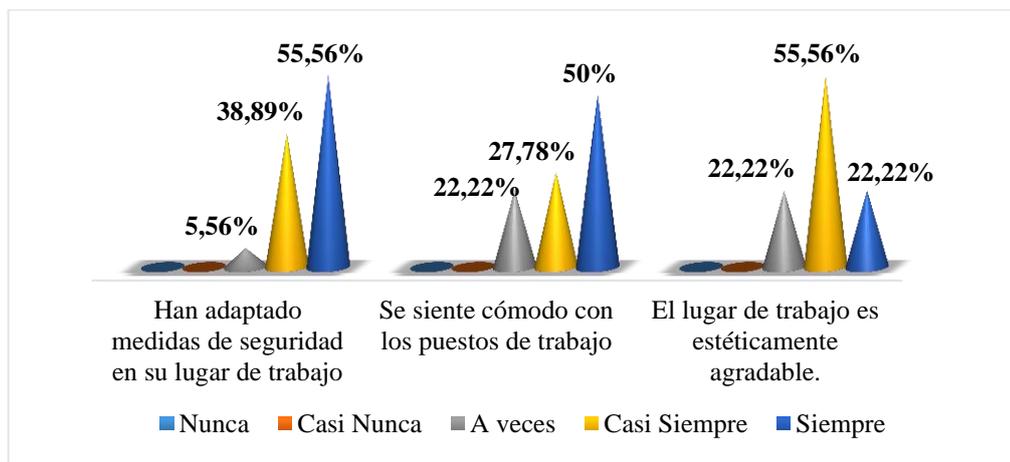
### INTERACCIÓN CON EL JEFE INMEDIATO





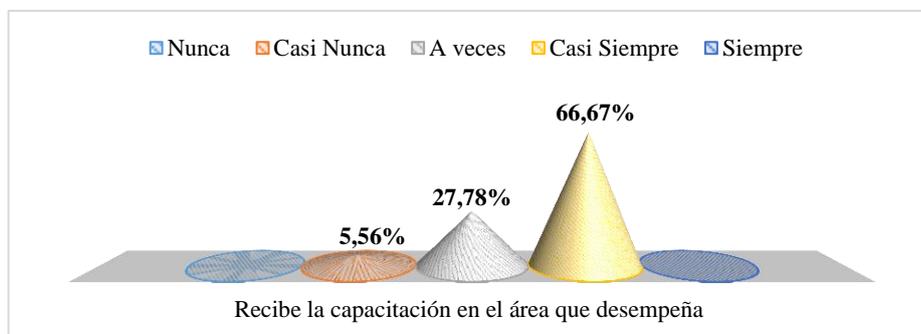
Los aspectos que se destacan de la interacción con el jefe son: el dominio de las funciones, responsabilidades y respeto a cada una de las opiniones emitidas por los empleados con un 77,78% y 55,56% respectivamente. Lo que contribuye a un ambiente laboral adecuado entre los empleados y sus jefes.

### CONDICIONES AMBIENTALES



Analizando las condiciones ambientales, se observa, que la cooperativa siempre les brinda la seguridad y la comodidad en el lugar de trabajo con un 55,56% y 50% respectivamente. Mientras la estética casi siempre es agradable con un 55,56%, provocado por el desorden de sus compañeros incluso por ellos mismo, pero son problemas de fácil solución, que no van a influir en el desempeño laboral.

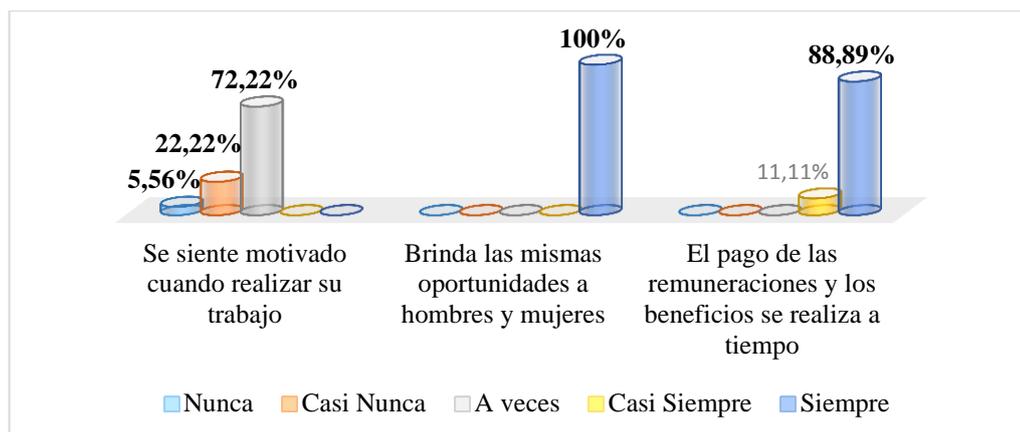
### CAPACITACIÓN





Uno de los aspectos más importantes, para realizar correctamente el trabajo es la capacitación del personal, por lo tanto, el 86,67% de los empleados indicaron que casi siempre reciben la capacitación específica en su área de trabajo.

### MOTIVACIÓN E INCENTIVOS



Se distinguen dos situaciones excelentes, lo referente al pago oportuno de las remuneraciones y beneficios y la equidad de género con un 100% y 88,89% respectivamente, Desde el punto de vista del 72,22% de los empleados, el aspecto a trabajar es la motivación, lo que nos indica que la mayoría de los empleados se encuentran desmotivados para realizar sus labores en la cooperativa.

## SEGUNDA PARTE

### 4) Qué actividades realiza la cooperativa

Realiza actividades de intermediación financiera integradas por:  
**Captaciones:** cuenta de ahorros, depósitos a plazo fijo y ahorro infantil,  
**Colocaciones:** crédito de vivienda, consumo microcrédito y emergente) y  
**Otros servicios financieros:** pagos de energía eléctrica, servicio de teléfono y del bono de desarrollo humano.



### 5) Describa las características de la Cooperativa

Las principales características que describen a COAC “Ahorrista Solidario” son: fomentar los principios del cooperativismo, los servicios son dirigidos hacia los sectores productivos de las comunidades, donde se encuentran las agencias de la Cooperativa y resolver lo más rápido posible aquellos problemas originados en la cooperativa evitando que la relación entre los socios se deteriore y así retribuir su confianza.

### 6) Cuáles son las necesidades primordiales que va a satisfacer la cooperativa

Uno de los objetivos es la satisfacción de las necesidades de sus socios vinculados a los servicios que ofrece. Entre ellos están: el financiamiento para pequeños negocios a través de los créditos que otorga, contribuyendo al bienestar de sus familias, incentivar el desarrollo económico – social de la comunidad y brindar seguridad a los ahorros de los socios.

### 7) Como cree usted que será la cooperativa en el futuro

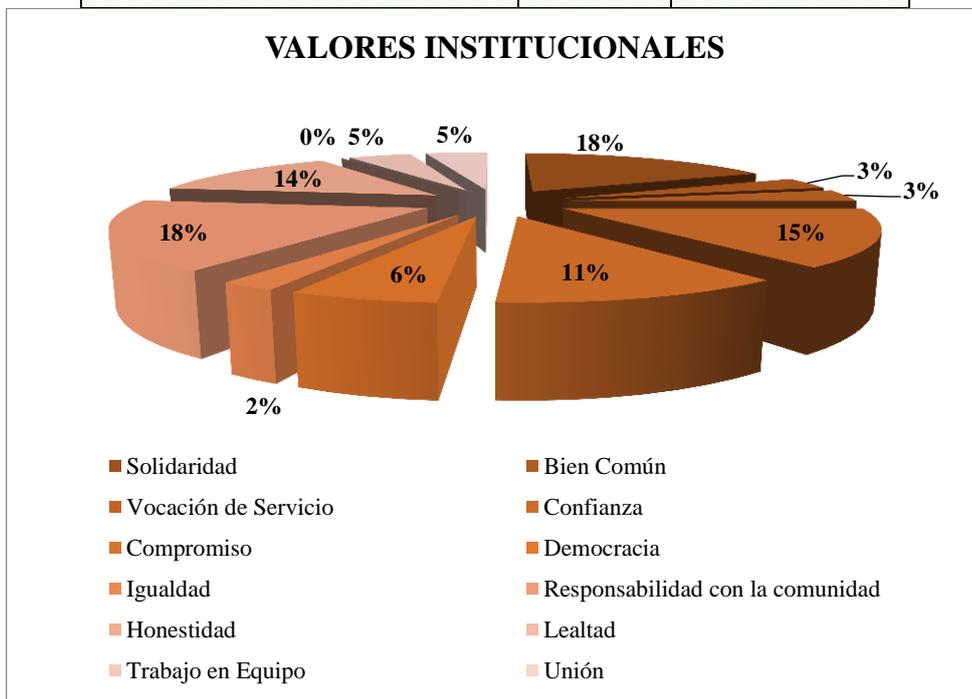
Los empleados la visualizan una institución financiera reconocida a nivel nacional por varias razones, pero la más importante la solidez financiera, logrando ser la primera opción en la mente de las personas; convirtiéndose así en el vínculo para la puesta en marcha de los emprendimientos de los socios.

### 8) Seleccione los valores que guía el accionar de los empleados de la Cooperativa

VALORES	TOTAL	PORCENTAJE
Solidaridad	16	18%
Bien Común	3	3%
Vocación de Servicio	3	3%



Confianza	13	15%
Compromiso	10	11%
Democracia	5	6%
Igualdad	2	2%
Responsabilidad con la comunidad	16	18%
Honestidad	12	14%
Lealtad	0	0%
Trabajo en Equipo	4	5%
Unión	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>



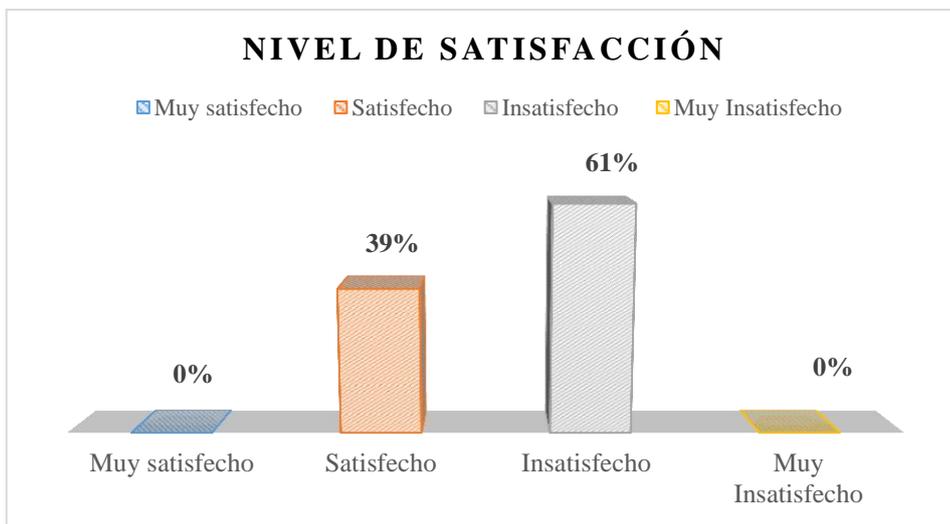
Los valores que hacen de COAC “Ahorrista Solidario” una organización íntegra son: solidaridad, responsabilidad con la comunidad, confianza, honestidad y compromiso, al obtener un 18%, 15%, 14% y 11% respectivamente.

**9) Que otras cooperativas considera usted que son su mayor competencia. Enumere**

Las cooperativas consideradas como nuestra mayor competencia son COAC “Santa Rosa” y “COOPERCO”.



**10) Está usted satisfecho con el grado de información integral que recibe acerca de la misión, proyección y metas de su área de trabajo.**



Por una deficiente comunicación entre los jefes y los empleados, el 61% está insatisfecho de la información acerca de la misión, visión, objetivos, metas fijadas para cada área de trabajo, mientras el 39% se encuentran satisfechos. Una solución para conseguir que los empleados estén muy satisfechos sería, en cada departamento se exhiba la misión, visión y los respectivos objetivos, logrando el involucramiento de los empleados.



ANEXO No. 4

BALANCES

			
<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AHORRISTA SOLIDARIO"</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b></p>			
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>112.192,82</b>
<b>51</b>	<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>		<b>100.322,69</b>
5101	Depósitos	13.302,00	
5104	Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	87.020,69	
<b>56</b>	<b>Otros Ingresos</b>		<b>11.870,13</b>
5690	Otros	11.870,13	
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>		<b>99.497,01</b>
<b>41</b>	<b>Intereses Causados</b>		<b>22.903,78</b>
4101	Obligaciones con el Público	20.323,32	
4103	Obligaciones Financieras	2.580,46	
<b>44</b>	<b>Provisiones</b>		<b>1.495,49</b>
4402	Cartera de Créditos	1.495,49	
<b>45</b>	<b>Gastos de Operación</b>		<b>68.644,52</b>
4501	Gastos de Personal	39.950,08	
4503	Servicios Varios	1.453,25	
4504	Impuestos, Contribuciones y Multas	1.262,36	
4505	Depreciaciones	24.585,00	
4507	Otros Gastos	1.393,83	
<b>48</b>	<b>Impuestos y Participación a Empleados</b>		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			46453,22	
4810	Participación a Empleados	2.872,35		
4815	Impuesto a la Renta	3.580,87		
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>				<b><u>12.695,81</u></b>

-----

GERENTE

.....

CONTADOR



			
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AHORRISTA SOLIDARIO"</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>			
<b>1      <b>ACTIVOS</b></b>			
<b>11</b>	<b>Fondos Disponibles</b>		341.089,54
110 1	Caja	101.787,86	
110 3	Bancos y Otras Instituciones Financieras	239.301,68	
<b>14</b>	<b>Cartera de Créditos</b>		146.508,68
140 2	Cartera Créditos Consumo por Vencer	20.010,89	
140 3	Cartera Créditos Vivienda por Vencer	13.001,60	
140 4	Cartera Créditos Microempresa por Vencer	91.074,73	
142 6	Cartera Créditos Consumo que no Devenga Intereses	5.087,92	
142 7	Cartera Créditos Vivienda que no Devenga Intereses	4.157,24	
142 8	Cartera Créditos Microempresa que no Devenga Intereses	10.009,46	
145 0	Cartera de Créditos Consumo Vencida	1.901,41	
145 1	Cartera de Créditos Vivienda Vencida	1.004,36	
145 2	Cartera de Créditos Microempresa Vencida	3.300,98	
149 9	Provisiones para Créditos Incobrables	(3.039,91)	
<b>18</b>	<b>Propiedades y Equipo</b>		65.055,49
180 1	Terrenos	19.650,00	
180 2	Edificios	79.050,00	
180	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	9.015,82	



5			
180 6	Equipos de Computación	15.400,00	
189 9	Depreciación Acumulada	(58.060,33 )	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b><u>552.653,71</u></b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>		
<b>21</b>	<b>Obligaciones con el Público</b>		<b>320.233,96</b>
210 1	Depósitos a la Vista	220.119,07	
210 3	Depósitos a Plazo	100.114,89	
<b>25</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>		<b>9.015,92</b>
250 3	Obligaciones Patronales	4.515,56	
250 4	Retenciones	1.222,67	
250 5	Contribuciones, Impuestos y Multas	1.105,23	
259 0	Cuentas por Pagar Varias	2.172,46	
<b>26</b>	<b>Obligaciones Financieras</b>		<b>15.000,00</b>
260 2	Obligaciones con Instituciones Financieras del País	15.000,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b><u>344.249,88</u></b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>31</b>	<b>Capital Social</b>		<b>97.953,47</b>
310 3	Aportes de Socios	97.953,47	
<b>33</b>	<b>Reservas</b>		<b>17.011,31</b>
330 1	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	8.999,34	
330 3	Especiales	8.011,97	
<b>34</b>	<b>Otros Aportes Patrimoniales</b>		<b>50.060,74</b>
349 0	Otros	50.060,74	
<b>36</b>	<b>Resultados</b>		<b>43.378,31</b>
360	Utilidades o Excedentes Acumuladas		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1		30.682,50	
360 3	Utilidad o Excedente del Ejercicio	12.695,81	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>208.403,83</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b><u>552.653,71</u></b>

GERENTE

\_\_\_\_\_

CONTADOR



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
AHORRISTA SOLIDARIO  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**



<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>149.805,88</b>
<b>51</b>	<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	130,558.77	
5101	Depósitos	20,523.64	
5104	Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	110,035.13	
<b>56</b>	<b>Otros Ingresos</b>	19,247.11	
5690	Otros	19,247.11	
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>		<b>134.242,82</b>
<b>41</b>	<b>Intereses Causados</b>	39.097,95	
4101	Obligaciones con el Público	35,834.46	
4103	Obligaciones Financieras	3,263.49	
<b>44</b>	<b>Provisiones</b>	2,033.45	
4402	Cartera de Créditos	2,033.45	
<b>45</b>	<b>Gastos de Operación</b>	85,200.78	
4501	Gastos de Personal	54,795.93	
4503	Servicios Varios	1,762.22	
4504	Impuestos, Contribuciones y Multas	1,075.94	
4505	Depreciaciones	24,585.00	
4507	Otros Gastos	2,981.69	
<b>48</b>	<b>Impuestos y Participación a Empleados</b>	7.910,64	
4810	Participación a Empleados	3,521.06	
4815	Impuesto a la Renta	4,389.58	
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>			<b><u>15.563,06</u></b>

GERENTE

CONTADOR



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"AHORRISTA SOLIDARIO"  
BALANCE GENERAL  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

<b>1      ACTIVOS</b>			
<b>11</b>	<b>Fondos Disponibles</b>		<b>447.809,29</b>
110 1	Caja	151,838.65	
110 3	Bancos y Otras Instituciones Financieras	295,970.64	
<b>14</b>	<b>Cartera de Créditos</b>		<b>198.272,00</b>
140 2	Cartera Créditos Consumo por Vencer	31,909.12	
140 3	Cartera Créditos Vivienda por Vencer	22,997.00	
140 4	Cartera Créditos Microempresa por Vencer	109,038.04	
142 6	Cartera Créditos Consumo que no Devenga Intereses	8,221.70	
142 7	Cartera Créditos Vivienda que no Devenga Intereses	7,014.03	
142 8	Cartera Créditos Microempresa que no Devenga Intereses	14,992.22	
145 0	Cartera de Créditos Consumo Vencida	2,105.34	
145 1	Cartera de Créditos Vivienda Vencida	1,865.40	
145 2	Cartera de Créditos Microempresa Vencida	5,202.51	
149 9	Provisiones para Créditos Incobrables	(5,073.36)	
<b>18</b>	<b>Propiedades y Equipo</b>		<b>64.534,41</b>
180 1	Terrenos	19,650.00	
180 2	Edificios	75,097.50	
180 5	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	8,114.24	
180	Equipos de Computación		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6		10,318.00	
180 7	Unidades de Transporte	30,000.00	
189 9	Depreciación Acumulada	(78,645.33 )	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b><u>710.615,70</u></b>
<b>2 PASIVOS</b>			
<b>21</b>	<b>Obligaciones con el Público</b>		419.059,74
210 1	Depósitos a la Vista	259,333.18	
210 3	Depósitos a Plazo	159,726.56	
<b>25</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>		12.803,23
250 3	Obligaciones Patronales	5,511.70	
250 4	Retenciones	2,280.72	
250 5	Contribuciones, Impuestos y Multas	1,623.05	
259 0	Cuentas por Pagar Varias	3,387.76	
<b>26</b>	<b>Obligaciones Financieras</b>		19.000,00
260 2	Obligaciones con Instituciones Financieras del País	19,000.00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b><u>450.862,97</u></b>
<b>3 PATRIMONIO</b>			
<b>31</b>	<b>Capital Social</b>		121.234,90
310 3	Aportes de Socios	121,234.90	
<b>33</b>	<b>Reservas</b>		19.717,68
330 1	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	10,269.48	
330 3	Especiales	9,448.20	
<b>34</b>	<b>Otros Aportes Patrimoniales</b>		59.858,78
349 0	Otros	59,858.78	
<b>36</b>	<b>Resultados</b>		58.941,37



UNIVERSIDAD DE CUENCA

360 1	Utilidades o Excedentes Acumuladas	43,378.31	
360 3	Utilidad o Excedente del Ejercicio	15,563.06	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>259.752,73</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b><u>710.615,70</u></b>

GERENTE

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CONTADOR



ANEXO No. 5

FORMATOS DE REGISTRO DE CANCELACIÓN DE CUOTAS, ORDEN DE CANCELACIÓN Y SOLICITUD FONDO MORTUORIO

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AHORRISTA SOLIDARIO"</b> <b>REGISTRO DE CANCELACIÓN DE CUOTAS</b></p>	
<b>INFORMACIÓN SOCIO</b>	<b>INFORMACIÓN GARANTE</b>
<b>Nombre:</b>	<b>Nombre:</b>
<b>C.I.:</b>	<b>C.I.:</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Dirección:</b>
<b>Teléfono</b>	<b>Teléfono</b>

FECHA DE PAGO	VALOR CUOTA	INTERÉS POR MORA		TOTAL A PAGAR	FECHA EN QUE CANCELÓ
		%	VALOR		

Elaborado por: Autoras

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AHORRISTA SOLIDARIO"</b> <b>ORDEN DE CANCELACIÓN No</b></p>	
<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Teléfono:</b>

Estimado socio:

Se le comunica que ha transcurrido \_\_\_ días de la fecha límite para la cancelación de su cuota, luego de comunicarle en forma reitera que realice el pago correspondiente, es necesario enviar esta orden de cancelación en cumplimiento de la normativa establecida en el



manual de créditos y cobranzas de nuestra institución. A continuación se desglosa el monto a ser cancelado.

Valor de la Cuota	
Interés por Mora	
Gastos incurridos por su emisión	
<b>TOTAL A PAGAR</b>	

\_\_\_\_\_

**Jefe de Agencia**

\_\_\_\_\_

**Oficial de Crédito**

**Firma Socio**

**IMPORTANTE:** Esta orden de cancelación será el único documento válido para efectuar el correspondiente pago en las ventanillas de COAC "Ahorrista Solidario".

**Elaborado por:** Autoras

		<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AHORRISTA SOLIDARIO" FONDO MORTUORIO SOLICITUD – BENEFICIARIOS</b></p>	
<b>AGENCIA:</b>		<b>AUTORIZACIÓN N°-</b>	
<b>DATOS DEL SOCIO /A</b>	C.I.	Edad:	
Apellidos:		Nombres:	
Fecha de Nacimiento:		Estado Civil:	
Ocupación:		Sexo: M	F Telf.
E-mail:		Teléfono:	Celular:
<b>DIRECCIÓN DEL DOMICILIO:</b>		Sector:	
Provincia:		Cantón:	
Ciudad:		Parroquia:	
Barrio/Sector:		Calle Principal:	
Transversal:		Referencia:	
<b>DIRECCIÓN DEL TRABAJO:</b>		Teléfono:	
		Celular:	



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Nombre de la Empresa:		Sector:	
Provincia:		Cantón:	
Ciudad:		Parroquia:	
Barrio/Sector:		Calle Principal:	
Transversal:		Referencia:	
<b>HIJOS BENEFICIARIOS:</b>	<b>PARENTESCO:</b>	<b>EDAD:</b>	<b>TELÉFONOS:</b>

**Elaborado por:** Autoras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO No. 6

DISEÑO DE LA PÁGINA WEB PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AHORRISTA SOLIDARIO”



Elaborado por: Autoras



ANEXO No. 7

DISEÑO CARTELES INFORMATIVOS MISIÓN, VISIÓN Y VALORES  
INSTITUCIONALES COAC “AHORRISTA SOLIDARIO”



**MISIÓN**

*Somos una cooperativa de ahorro y crédito que brinda servicios financieros integrales y competitivos, dirigidos a los sectores productivos del Ecuador. Fomentamos el cooperativismo entre nuestros socios y la comunidad, mejorando su calidad de vida con honestidad, transparencia y equidad. retribuimos la confianza depositada garantizando la seguridad de los depósitos y resolviendo las inquietudes siempre con un trato cordial.*

Elaborado por: Autoras



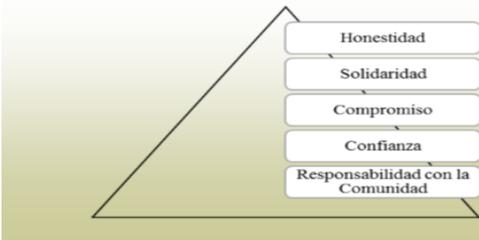
**VISIÓN**

*Para el año 2017 consolidarnos como una institución financiera sólida con reconocimiento a nivel nacional, convirtiéndonos en el vínculo entre nuestros socios—clientes y sus aspiraciones; alcanzando así una mayor incidencia en el desarrollo económico—social de la comunidades, aplicando calidad en la prestación de servicios.*

Elaborado por: Autoras



**VALORES**



- Honestidad
- Solidaridad
- Compromiso
- Confianza
- Responsabilidad con la Comunidad

Elaborado por: Autoras